

Volker Ulm

Gemeinde als System

Chancen und Grenzen Systemischer Organisationsberatung
für christliche Gemeinden und ihre Anwendung auf die
Begleitung von Gemeinden im BeG

Masterarbeit

ctl4000

CTL gemeinnützige GmbH

Erstbetreuer: Prof. Dr. Norbert Schmidt

Abgabedatum: 21. Dezember 2011

Widmung und Dank

Der erste Dank gebührt meiner Familie. Meiner Frau, die es gemeinsam mit mir gewagt hat eine Gemeinde zu gründen und meiner ganzen Familie, welche mir den Freiraum gewährt hat diese Arbeit neben meinem Dienst zu schreiben. Dank gebührt zudem den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Christusgemeinde Diespeck mit welchen ich gemeinsam durch Gemeindegründung und Gemeindebau wertvolle Erfahrungen sammeln konnte. Ebenso habe ich meinen Vorstandskollegen im HGV zu danken, da sie mir Gelegenheiten gegeben haben, praktische Erfahrung in der Gemeindebegleitung zu erwerben. Dank sagen möchte ich noch dem wissenschaftlichen Begleiter dieser Arbeit, Prof. Dr. Norbert Schmidt, der mich bereits vor über 23 Jahren ermutigte, die Praxis des Gemeindebaus mit fundierter Theologie zu verbinden.

Gewidmet ist diese Arbeit all den haupt- und ehrenamtlichen Leitern und Mitarbeitern, die es immer wieder neu wagen, sich am Bau des Reiches Gottes zu beteiligen. Viele von ihnen werden niemals in theologischen Arbeiten und Büchern Erwähnung finden. Doch ohne diese treuen Menschen, ohne die vielen Helden des Gemeindealltags, wäre Gemeindebau nicht zu denken. Ihr Engagement ist es wert, dass Gemeinden so gut es geht begleitet werden, damit ihre Bemühungen möglichst effektiv und effizient werden können und die Ehre unseres Gottes in dieser Welt groß wird.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
1 System Gemeinde – systemtheoretische Perspektiven	12
1.1 Gemeinden aus Sicht der Theorie sozialer Systeme verstehen.....	12
1.1.1 Systemtheorie	12
1.1.2 Beschreibung sozialer Systeme	13
1.1.2.1 Komplexität.....	14
1.1.2.2 Umwelt	15
1.1.2.3 Autopoiesie.....	16
1.1.2.4 Kontingenz und Kohärenz.....	17
1.1.2.5 Präferenzordnung	18
1.1.2.6 Soziale Systeme und Organisationen	19
1.1.2.7 Interaktionsstrukturen.....	19
1.1.2.8 Mitgliedsmotivation	20
1.1.3 Entstehung und Identifikation von sozialen Systemen.....	21
1.1.4 Wahrnehmung der Organisationsform „BeG Gemeinden“ aus der Sicht der Systemtheorie	24
1.1.4.1 Zwischen funktionalem Teilsystem und marktorientiertem System	25
1.1.4.2 Unterschiedliche Komplexität der Gemeinden im BeG.....	27
1.1.4.3 Kohärenz und Kontingenz der Gemeinden im BeG.....	28
1.2 Systemische Organisationsberatung	30
1.2.1 Vergleich von kausal-linearer Expertenberatung und Systemischer Organisationsberatung	30
1.2.2 Merkmale der Systemischen Organisationsberatung	32
1.2.3 Bedeutung von Systemischer Organisationsberatung und Expertenberatung	36
1.3 Steuerung, Regelung und Selbstorganisation	36
2. System Gemeinde – theologische Perspektiven	40
2.1 Gemeinden als Originale verstehen	40
2.1.1 Die Originalität der Gemeinde aus Systemischer Sicht	40
2.1.2 Die Originalität der Gemeinde - Einsichten aus dem NT.....	40

2.1.2.1 Originalität der Gemeinden im Blick auf Strukturen und Formen	41
2.1.2.2 Originalität der Gemeinden im Blick auf die Präferenzordnung	42
2.2 Gemeinden als mündige Gemeinden verstehen	44
2.2.1 Mündigkeit der Glieder innerhalb des Systems Gemeinde	44
2.2.2 Mündigkeit der Einzelgemeinde im Systemzusammenhang mit anderen Gemeinden	45
2.3 Gemeinden als komplexe Systeme verstehen	47
3 Zwischenfazit: Chancen, Ziele und Grenzen Systemischer Organisationsberatung für die Begleitung von Gemeinden auf dem Hintergrund kritisch theologischer Reflexion	49
3.1 Chancen und Ziele der Organisationsberatung	50
3.1.1 Der Aspekt der Originalität	50
3.1.2 Der Aspekt der Mündigkeit	51
3.1.3 Der Aspekt der Komplexität	52
3.2 Grenzen der Organisationsberatung	53
3.2.1 Selbstverständnis der Gemeinde	53
3.2.2 Auftrag der Gemeinde	55
3.2.3 Mitgliedsbindung	56
3.2.4 Anschlussfähigkeit und Präferenzordnung	57
3.2.5 Strukturen und Hierarchien	59
3.2.6 Autopoietisches Wachstum	60
3.2.7 Polykontexturale Welt und multizentrische Perspektiven	62
3.2.8 Gesetzmäßigkeiten des Marktes	64
3.3 Fazit	65
4 Gemeinden systemisch - prozessorientiert begleiten	66
4.1 Systemische Wahrnehmung von BeG Gemeinden im Begleitungsprozess	66
4.1.1 Wahrnehmung des Systems Gemeinde	66
4.1.1.1 Die Menschen im System Gemeinde	66
4.1.1.2 Die Strukturen und Verantwortungsträger im System Gemeinde	69

4.1.1.3 Kohärenz und Kontingenz im System Gemeinde	70
4.1.1.4 Der konkrete Auftrag der Gemeinde	71
4.1.2 Wahrnehmung der Systementwicklung.....	72
4.1.3 Wahrnehmung des Systemzustandes der Gemeinde	73
4.1.4 Wahrnehmung der Umwelten des Systems	77
4.1.5 Die Aufgabe des Begleiters im Blick auf die Wahrnehmung des Systems Gemeinde	80
4.2 Der Begleitungsprozess	81
4.2.1 Klärung des Begleitungsauftrages und der Begleitungsform.....	81
4.2.2 Die Phasen des Begleitungsprozesses	83
4.2.2.1 Orientierungsphase.....	83
4.2.2.2 Klärungsphase	84
4.2.2.3 Veränderungsphase	87
4.2.2.4 Abschlussphase und Evaluierung.....	90
4.3 Die Bedeutung von Stabilität und Instabilität in Veränderungsprozessen.....	91
4.3.1 Unterscheidung von Veränderungsprozessen.....	91
4.3.1.1 Veränderung durch Addition.....	91
4.3.1.2 Veränderung durch Anpassung oder durch Prozessmusterwechsel	92
4.3.2 Die natürliche Neigung zur Beharrung.....	94
4.3.2.1 Beharrung im Blick auf die Personen einer Gemeinde	94
4.3.2.2 Beharrung im Blick auf das System.....	94
4.3.3 Die Notwendigkeit von Veränderung und Instabilität.....	95
4.3.4 Die Risiken von Veränderung und Instabilität	96
4.3.4.1 Instabilität führt zu mangelnder Vorhersagbarkeit.....	96
4.3.4.2 Instabilität macht verführbar	97
4.3.4.3 Instabilität führt zu Leistungseinbrüchen.....	97
4.3.4.4 Auswirkungen auf zwischenmenschliche Beziehungen	97
4.3.5 Gemeindebegleitung in Instabilität.....	98
4.4 Grundlegende Methoden und Techniken im Begleitungsprozess	99
4.4.1 Systemische Schleife im Begleitungsprozess.....	99
4.4.1.1 Systemische Schleife als Instrument der Wahrnehmung	99
4.4.1.2 Systemische Schleife als Instrument der Intervention	100
4.4.1.3 Der Begleitungsprozess als Systemische Schleife	101

4.4.2 Fragen und qualitative Interviews	101
4.4.2.1 Die Bedeutung von Fragen.....	101
4.4.2.2 Arten von Fragen für den Begleitungsprozess	103
4.4.2.3 Das qualitative Interview	104
4.4.3 Analoge Interventionen	106
4.4.4 Das Mehrbrillenprinzip.....	107
4.4.4.1 Das Mehrbrillenprinzip im Blick auf die Gemeinde.....	107
4.4.4.2 Das Mehrbrillenprinzip im Blick auf die Begleiter.....	108
4.5 Die Rolle des Begleiters im Begleitungsprozess	109
4.5.1 Die ethische Verantwortung des Begleiters.....	109
4.5.2 Die Verantwortung für den Erfolg des Begleitungsprozesses.....	109
4.6 Die Bedeutung der handlungsleitenden Theorien einer Gemeinde im Begleitungsprozess	111
4.6.1 Beschreibung der handlungsleitenden Theorien.....	111
4.6.2 Analyse und Bedeutung der handlungsleitenden Theorien	112
4.6.3 Umgang mit den handlungsleitenden Theorien.....	114
5 Gemeinden lehren zu lernen.....	115
5.1 Wie lernen Organisationen.....	115
5.2 Lernniveaus von Gemeinden im Begleitungsprozess	117
5.2.1 Beschreibung von Einschleifenlernen	117
5.2.2 Beschreibung von Doppelschleifenlernen	118
5.2.3 Beschreibung von Deuterolernen	118
5.3 Dauerhaft eigenständige Lernprozesse initiieren.....	119
5.3.1 Lernsysteme von Gemeinden im Begleitungsprozess identifizieren....	119
5.3.1.1 Wie wird gelernt.....	119
5.3.1.2 Wer wird am Lernen beteiligt	119
5.3.1.3 Gibt es bewusstes Verlernen von Erlerntem	120
5.3.1.4 Wird Erlerntes reproduziert.....	120
5.3.2 Der Begleitungsprozess als Vorbild für proaktive Lernprozesse	121
6. Zusammenfassung.....	122
Literaturverzeichnis.....	125
Anhänge.....	129

Kurzzusammenfassung der Masterarbeit

Titel: Gemeinde als System

Chancen und Grenzen Systemischer Organisationsberatung für christliche Gemeinden und ihre Anwendung auf die Begleitung von Gemeinden im BeG

Die vorliegende Arbeit beleuchtet innerhalb der Oikodomik die Frage der Gemeindebegleitung mit dem Ziel, die Praxis der Gemeindeberatung auf Grundlage fundierter wissenschaftlicher Arbeit zu bedenken. Im ersten Teil der Arbeit wurden die für die Begleitung von Gemeinde relevanten Aussagen der Systemtheorie beschrieben und wesentliche Merkmale der Systemischen Organisationsberatung benannt. Der Verfasser beruft sich dabei auf Autoren, welche in der wissenschaftlichen Diskussion als anerkannt angesehen werden können. Im zweiten Teil der Arbeit wurden drei wesentlichen Thesen benannt: Gemeinden sollten demnach als originale, mündige und komplexe Organisationen verstanden werden. Diese Thesen wurden durch theologische Reflexion und exegetische Hinweise begründet. Im dritten, als Zwischenfazit angelegten Teil der Arbeit, wurden die Perspektiven des ersten und zweiten Teiles in Beziehung gesetzt und aufgrund theologischer Reflektion nach den Chancen und Grenzen der Erkenntnisse der Systemischen Organisationsberatung im Blick auf die Begleitung der Gemeinde gefragt. Im Anschluss an die theologische Reflektion wurden im vierten und fünften Teil der Arbeit die sich daraus ergebenden Erkenntnisse auf die Praxis der Begleitung übertragen und insbesondere in ihrer Bedeutung für die Begleitung von Gemeinden welche innerhalb des BeG arbeiten bedacht.

Als wesentliches Ergebnis der Arbeit kann festgehalten werden, dass christliche Gemeinden aufgrund des biblischen Befundes als original, mündig und komplex angesehen werden sollten. Im Blick auf eine wirklichkeitsgerechte Erfassung der Gemeinde und einer daraus folgenden Begleitung, erweisen sich die Erkenntnisse der Systemischen Organisationsberatung teilweise als hilfreich und können daher gewinnbringend angewandt werden. Andererseits wurde innerhalb der theologischen Reflexion festgestellt, dass eine christliche Gemeinde nicht ausschließlich auf dem Hintergrund der Systemtheorie erfasst werden kann. Die im dritten Teil der Arbeit genannten Grenzen der Wahrnehmung der Systemtheorie sollten für die Praxis der Gemeindebegleitung wahrgenommen werden.

Einleitung

„Nichts ist beständiger als der Wandel¹“, diese Einsicht lässt sich in vielen Büchern zum Thema Organisationsberatung lesen. Im Blick auf die Begleitung von Gemeinden ist Wandel in zweifacher Weise zu bedenken: Einerseits gilt es jenen Wandel zu beachten, welcher in der Organisation selbst stattfindet, daneben gilt es den Wandel zu erkennen, welcher im Umfeld der Organisation stattfindet.

Wäre es möglich eine Organisation völlig von ihrer Umwelt zu isolieren, so würde die Organisation dennoch zumindest einen inneren Wandel erleben. Organisationen stehen niemals still², sie erleben im Blick auf Alterungs- und Wachstums- oder Schrumpfungsprozesse stetige Veränderung. Da Organisationen nur durch die „Aufnahme“ von Umweltressourcen überleben³ und daher nicht als völlig geschlossene Systeme existieren können, werden sie zudem durch den Wandel in ihrer Umwelt beeinflusst. Eine Gemeinde etwa kann sich von der Welt isolieren, wenn sie aber keine neuen Gemeindeglieder gewinnt, wird sie auf Dauer gesehen aussterben. Als einzige Ausnahme könnte in Betracht gezogen werden, dass eine isolierte Gemeinde ausschließlich über die Kinder von Gemeindegliedern den Fortbestand sichert. Dieser Weg wäre riskant, da nicht sichergestellt werden kann, dass sich die Kinder der Gemeinde anschließen, die Gemeinde würde zudem ihren originären Auftrag missachten. Versucht eine Gemeinde Gemeindeglieder aus ihrer Umwelt zu gewinnen, muss sie sich zwangsläufig mit dem Wandel in der Gesellschaft auseinandersetzen. Damit kommen wir zum zweiten Aspekt des Wandels, dem Wandel im Umfeld der Organisation.

Die Veränderungen in der Umwelt der Gemeinde sind je nach Situation unterschiedlich und stellen sicherlich für jede Gemeinde eine Herausforderung dar. Zu nennen wäre neben anderen Veränderungen etwa der soziologische Wandel der westlichen Welt, welcher als Ganzes auf eine Ablösung der Moderne durch eine Nach- bzw. Postmoderne hindeutet.⁴ Wenngleich Organisationen ständigen Wandlungsprozessen ausgesetzt sind, bedeutet dies nicht, dass sie grundsätzlich angemessen auf die Wandlungen in ihrem Umfeld reagieren. Zwischen den Veränderungen im Umfeld der Organisation und der Organisation selbst herrscht

¹ Kruse, Next practice, 9.

² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 227.

³ Vgl. a.a.O., 201.

⁴ Vgl. Künkler, Zeitgeist, 13.

keine lineare Kausalität⁵, zudem ist jede Organisation den systeminternen Alterungsprozessen⁶ unterworfen. Demzufolge besteht für jede Organisation die grundsätzliche Gefahr, dass sie die Anschlussfähigkeit an die Umwelt verliert⁷. Wichtig wäre daher, dass eine Organisation die Willigkeit und Fähigkeit besitzt, die notwendigen Veränderungen zu erkennen und diese frühzeitig einzuleiten, doch Veränderungsbereitschaft sollte nicht als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt werden.⁸ Allein die Fähigkeit resonanzfähig auf Veränderungen in der Umwelt zu bleiben, stellt für jedes Sozialsystem eine Herausforderung dar; ob und wie diese Fähigkeit ausgeprägt ist, muss als Anfrage an die Kultur der Organisation verstanden werden: Gibt es in der Organisation eine offene Kommunikation, bestehen Handlungsspielräume, werden Konflikte konstruktiv gelöst, etc.?⁹ Die wohl größte Herausforderung für die Wandlungsbereitschaft von Organisationen besteht in der Bereitschaft zur Instabilität und dem daraus resultierenden „Ja“ zur aktiven Destabilisierung des Bestehenden¹⁰, denn jede Veränderung erzeugt und benötigt ein gewisses Maß an Instabilität. Da in Phasen der Destabilisierung mit Leistungseinbrüchen und zudem mit gefährlichen Störungen zu rechnen ist¹¹, schrecken viele Organisationen vor diesem aktiven Schritt zurück. Das Bedürfnis nach Stabilität kann dazu führen, dass die Herausforderung zum Wandel in Gemeinden erst anerkannt wird, wenn die eigene Existenz durch Mitgliederschwund, Mangel an Mitarbeitern, an Finanzen oder anderen Ressourcen als bedrohlich wahrgenommen wird.¹² Hilfreich könnte an dieser Stelle Begleitung der Gemeinde von außen sein, um einerseits die Gemeinde zu ermutigen und sie andererseits in der Phase der Destabilisierung und den damit verbundenen Irritationen zu unterstützen. Außerdem könnte der Begleiter dazu ermutigen, dass eine Gemeinde nicht nur reagierende Problemlösungen sucht, sondern frühzeitig Veränderungen wahrnimmt und proaktiv innovative Ideen entwickelt und Veränderungsprozesse einleitet.¹³ Nun kann eine Organisation grundsätzlich selbständig die Notwendigkeit zur Wandlung akzeptieren und sogar anstreben, dies führt jedoch noch nicht zur Fähigkeit, eine

⁵ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 22.

⁶ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 358.

⁷ Vgl. a.a.O., 59.

⁸ Vgl. Kruse, Next practice, 9.

⁹ Vgl. a.a.O., 17.

¹⁰ Vgl. a.a.O., 56.

¹¹ Vgl. ebd.

¹² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 319.

¹³ Vgl. Projektgruppe Lernende Organisation Kirche, 65.

notwendige Veränderung durchzuführen. Ein wesentliches Grundproblem in der Wandlungsfähigkeit von Organisationen liegt in ihrer eingeschränkten Fähigkeit zur Beobachtung. Jede Organisation nimmt sich und ihre Umwelt durch ihre eigenen, systeminternen Unterscheidungen wahr. „*Die eigene Unterscheidung ist ihr blinder Fleck*“¹⁴, daher besteht die Gefahr, dass eine Organisation trotz bewusster Reflexion Wesentliches übersieht. Ein zweiter Beobachter würde ermöglichen zu sehen, was in der eigenen Beobachtung nicht in das Blickfeld gerät.¹⁵ Gemeindeberatung könnte diese Chance ergreifen und im Sinne der Beobachtung zweiter Ordnung¹⁶ einer Gemeinde das zeigen, was sie selber nicht sehen kann. Allerdings muss nun gefragt werden, welchen Ansatz solch eine Beratung verfolgt. Vielfach erfolgte Gemeindeberatung im Sinne einer klassischen Expertenberatung, welche auf einem vorgefertigten Gemeindebaukonzept beruht, über Soll-Ist-Werte die Gemeinde analysiert und aufgrund der Analyseergebnisse Lösungsvorschläge unterbreitet. Gemeindeberatung auf dieser Grundlage kann in bestimmten Situationen sinnvoll sein, steht allerdings in der von Rudolf Roosen erwähnten Gefahr, die Gemeinde auf welche sie sich bezieht gleich mit zu erfinden.¹⁷ Deshalb sollte sich jede Gemeindeberatung vor unzureichend verkürzten Leitbildern und Idealvorstellungen hüten und sich bemühen die vieldimensionale Komplexität der vorfindlichen Situation wahrzunehmen.¹⁸ Um mit Rudolf Roosen zu sprechen, braucht es dafür eine „*wirklichkeitsgerechte, den vorfindlichen Zustand begreifende Theorie*“¹⁹. Als hilfreiche Alternative zum kausal-mechanistischen Beratungsansatz mit vorgegebenen Soll-Ist-Werten können die Erkenntnisse aus dem Bereich des Systemischen Denkens²⁰ verstanden werden. Systemische Betrachtungsweise eröffnet die Chance, dass sich die Gemeindeberatung von vorgefertigten Gemeindebaumodellen löst und die vorfindliche Wirklichkeit der Gemeinde deutlicher wahrnimmt. Martin Nicol versteht das Systemische Denken als derart virulent, dass es im Bereich der Oikodomik einen Paradigmenwechsel ausgelöst

¹⁴ Kneer: Niklas Luhmann, 100.

¹⁵ Vgl. a.a.O., 101.

¹⁶ Vgl. ebd.

¹⁷ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 3.

¹⁸ Vgl. ebd.

¹⁹ A.a.O., 4.

²⁰ Der Verfasser schreibt „Systemisches“ hier und in ähnlichen Zusammenhängen groß und folgt damit der Verwendung des Wortes bei König/Volmer. Vgl. König/Volmer, Systemische Organisationsberatung, 22.

hat.²¹ Die vorliegende Arbeit sieht die Impulse aus der Systemtheorie, insbesondere aus der Systemischen Organisationsberatung, als Chance für die Gemeindeberatung, will aber ebenfalls nach ihren Grenzen fragen. Wer eine Gemeinde auf Grundlage der Systemtheorie berät, muss sich z. B. darüber im Klaren sein, dass auch er nur das sehen kann, was er aufgrund seines Ansatzes sieht und dass er ebenfalls übersieht, was sich aus dem Blickwinkel der Systemtheorie nicht erfassen lässt.²² Zudem muss gefragt werden, in wie weit die in der Systemischen Organisationsberatung vertretenen Thesen mit dem Wort Gottes vereinbar sind. Da Systemisches Denken bedeutet, in Kreisläufen zu denken²³, wird die Beratung im Systemischen Denken meist als Prozessberatung verstanden. Im Gegensatz zur Expertenberatung geht es in der Prozessberatung nicht darum, dem Klienten Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Systemische Prozessberatung verfolgt das Ziel, „*langfristige und nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten*“²⁴. Die Aufgabe des Beraters wird somit nicht im eigentlichen Sinn als Beraten verstanden, der Berater gibt keine Ratschläge. Die Aufgabe des Beraters wird als Begleiten eines Entwicklungsprozesses gesehen.²⁵ In letzter Konsequenz sollte das Ziel der Begleitung darin liegen, dass Gemeinden es lernen eigenständig Lernprozesse zu initiieren. Aus diesem Grund spricht die vorliegende Arbeit ab Punkt 4 nicht mehr vom Beraten, sondern vom Begleiten von Gemeinden und greift im letzten Punkt, welcher als Ausblick angelegt ist, die Frage des *organisationalen Lernens*²⁶ auf. In der Konkretisierung der Arbeit wird der Fokus auf die Begleitung von Gemeinden im *Bund evangelischer Gemeinden* (BeG) gelegt. Die vorliegende Arbeit gelangt daher zu folgender Fragestellung: In welcher Weise lassen sich die Erkenntnisse der Systemischen Organisationsberatung auf die Begleitung von Gemeinschaften des BeG in ihrem Entstehungs- und Wachstumsprozess anwenden?

Lediglich im Blick auf die Lesbarkeit der Arbeit schreibt der Verfasser von Berater oder Begleiter, die Reduzierung auf die maskuline Bezeichnung hat keinerlei weitere Aussage und selbstverständlich können und sollten im Begleitungsprozess Männer und Frauen vertreten sein.

²¹ Vgl. Nicol, Grundwissen praktische Theologie, 30.

²² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 6.

²³ Vgl. O’Conor, Die Lösung lauert überall, 45.

²⁴ Vgl. Königwieser/Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 20.

²⁵ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 49.

²⁶ Vgl. Siebenbrock, Grundlagen der Organisationsgestaltung, 127.

1 System Gemeinde – systemtheoretische Perspektiven

1.1 Gemeinden aus Sicht der Theorie sozialer Systeme verstehen

1.1.1 Systemtheorie

Organisationen können auf unterschiedliche Art wahrgenommen werden. Neben linearen Modellen, welche anhand kausaler Denkmuster versuchen ein Phänomen aufgrund einzelner Faktoren zu erklären²⁷, beobachtet das Systemmodell die Wirklichkeit nicht durch die Betrachtung des Elementaren, sondern durch den Blick auf das Ganze²⁸ und rekurriert somit immer auf Ganzheit²⁹. Systemisches Denken versteht sich daher als ganzheitliches Denken.³⁰ Die reduktionistische Perspektive, welche die Welt in isolierten Einzelteilen betrachtet und immer weiter zergliedert, wird im Systemischen Denken ersetzt durch eine Perspektive, welche versucht einzelne Phänomene als Teil eines komplexen Gefüges zu verstehen³¹ und das Detail im Zusammenhang, im größeren Ganzen, zu sehen. Ganzheit bedeutet dabei mehr als „die Summe aller Teile“, es beschreibt die Gesamtheit aller wechselseitigen Relationen³². Da in einem System alles mit allem verbunden ist, kann jedes Element die Bedingungen aller Elemente verändern³³, gleichzeitig wird das einzelne Element durch das jeweilige System beeinflusst³⁴. Neben den Elementen gilt es in einem System die Struktur zu bedenken, durch welche die Gesamtheit der Elemente im System miteinander verbunden ist und zusammenwirkt. Wird die vorhandene Struktur verändert, wirkt sich dies ebenfalls auf das Verhalten der Elemente in der Struktur aus.³⁵ Zusätzlich zu den strukturellen Zusammenhängen der Elemente ist in der Systemischen Betrachtung die Beobachtung der im System stattfindenden Wechselwirkungen der Elemente, der Systemprozesse, von Bedeutung.³⁶ Die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen sind keineswegs gleich. Zu beachten ist hier vor allem, dass einige Elemente eine höhere Zahl an Verbindungen und Wechselwirkungen als andere haben oder an einer bedeutenderen Stelle im

²⁷ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 49.

²⁸ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 22.

²⁹ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 17.

³⁰ Vgl. Ries / Elsen / Steinmetz / Homfeldt, Hoffnung Gemeinwesen, 63.

³¹ Vgl. a.a.O. 64.

³² Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 19.

³³ Vgl. Hüllemann / Buchmüller / Matuszak, Neue Wege, 3.

³⁴ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 43.

³⁵ Vgl. O'Connor, Die Lösung lauert überall, 23.

³⁶ Vgl. Dessoy, Kirche als lernende Organisation, 29.

System positioniert sind. Diese Elemente haben dementsprechend mehr Einfluss und Kontrolle auf das System und müssen im Blick auf Veränderungen besonders beachtet werden.³⁷ Zudem muss für das Verständnis eines Systems das Umfeld, in welchem das System agiert, beachtet werden.³⁸ Systemische Betrachtung fragt somit nicht nach einfachen Ursache-Wirkungszusammenhängen, sondern versucht die Gesamtheit zu sehen; sucht nicht die Voraussage im Detail, sondern die Voraussage von Verhaltensmustern, Funktionszusammenhängen, Problemfigurationen und Entwicklungslinien.³⁹ Daher verlässt das Systemische Denken den Objektivitätsglauben⁴⁰ und versteht seine Sicht als eine mögliche Beobachtung in einer Welt die in der Systemtheorie als polykontextural gedacht wird⁴¹ und daher mit einem Mehrbrillenprinzip⁴² beobachtet werden sollte. Systemisches Denken ist aufgrund dieser Voraussetzungen in der Lage, komplexe und dynamische Zusammenhänge und deren Wechselwirkungen⁴³ zu erfassen.

1.1.2 Beschreibung sozialer Systeme

Die Systemtheorie und insbesondere die Theorie sozialer Systeme sind weder in der Beschreibung der Theorie noch in der Terminologie einheitlich. Nach Bateson bestehen soziale Systeme aus dem System der in ihr handelnden Personen.⁴⁴ Anders dagegen versteht Luhmann die Elemente, die also nicht auflösbare Letzteinheit eines sozialen Systems, nicht aus „*Menschen mit Körper und Geist, sondern nur aus Kommunikation über den Menschen*“⁴⁵.“ Wenngleich Luhmann im Blick auf soziale Systeme von Personen reden kann, sind damit nicht Personen in ihrer Ganzheitlichkeit, sondern immer nur die Konstrukte der Kommunikation gemeint.⁴⁶ Für die Beratung von sozialen Systemen sieht König/Volmer es allerdings als zentrale Voraussetzung an, dass zunächst die handelnden Personen beraten werden. Daher können aus ihrer Sicht die Elemente sozialer Systeme in der Beratung nicht Kommunikationsereignisse, sondern nur die jeweils handelnden Personen sein.⁴⁷

³⁷ Vgl. O’Conor, Die Lösung lauert überall, 41.

³⁸ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 197.

³⁹ Vgl. Lindner, Kirche am Ort, 62.

⁴⁰ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 26.

⁴¹ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 103.

⁴² Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 28.

⁴³ Vgl. a.a.O., 26.

⁴⁴ König / Volmer: Systemische Organisationsberatung, 31.

⁴⁵ Kneer: Niklas Luhmann, 87

⁴⁶ Vgl. a.a.O. 88

⁴⁷ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 31.

Ihrer Ansicht nach ist es daher nötig, die Handlungstheorie in die Systemtheorie zu integrieren.⁴⁸ Festgestellt werden soll an dieser Stelle zunächst, dass im Bereich der Organisationsberatung das Problem besteht, dass in der wissenschaftlichen Diskussion die Frage nach den Letztelementen des Systems nicht eindeutig geklärt ist und zudem die Terminologie oftmals unklar bleibt.⁴⁹ Da die Theorie Luhmanns in neueren Ansätzen der Organisationsberatung Eingang gefunden hat⁵⁰, greift die vorliegende Arbeit teilweise auf diese Theorie zurück, ohne sich einzig darauf zu beschränken. Im Folgenden werden diejenigen Grundbegriffe der Theorie sozialer Systeme erklärt, welche im weiteren Verlauf der Arbeit von Bedeutung sind:

1.1.2.1 Komplexität

Der Begriff der Komplexität beschreibt allgemein, dass etwas mehr als nur einen möglichen Zustand bzw. eine mögliche Form der Entwicklung haben kann.⁵¹ Je vielfältiger die Möglichkeiten aller Ereignisse und Zustände in einem System sein können, desto komplexer ist das System. Die Fülle der Komplexität ist abhängig von der Anzahl der Elemente eines Systems, von der Struktur der Elemente, vor allem von der Anzahl der gegenseitigen Verknüpfung der Elemente und den daraus resultierenden Wechselwirkungen und von den Kontingenzspielräumen, welche im System bestehen. In nichtkomplexen Systemen, welche im Rahmen der klassischen Physik darstellbar sind, herrschen jeweils gleiche ökologische Bedingungen, daher können diese mit Naturgesetzen beschrieben werden.⁵² In solchen Fällen ist eine Voraussage der Wirkung aufgrund einer Ursache möglich. Dem entsprechend können diese Systeme aufgrund von Regelung oder Steuerung gelenkt werden und zudem ist eine Problemlösung in kausaler Weise möglich. Sich selbst organisierende Prozesse sind dagegen rekursiv und komplex und müssen als nicht voraussagbar verstanden werden.⁵³ So gesehen müssen alle sozialen Systeme als komplex gelten, da Menschen im Vergleich zu einer Maschine die Möglichkeit zu kontingentem Verhalten besitzen.⁵⁴ Allerdings kann es soziale Systeme geben, welche sehr

⁴⁸ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 37.

⁴⁹ Vgl. a.a.O., 24.

⁵⁰ Vgl. Hüllemann / Buchmüller / Matuszak, Neue Wege, 5.

⁵¹ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 40.

⁵² Vgl. a.a.O., 24.

⁵³ Vgl. ebd.

⁵⁴ Dies gilt auch dann, wenn nicht Menschen, sondern Kommunikation als Letztelemente des Sozialen Systems angesehen werden, da Menschen in diesem Fall als unbedingt strukturell verknüpft mit dem Sozialen System angesehen werden. Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 61.

eingeschränkt kontingent, eher wie triviale Maschinen handeln⁵⁵. Luhmann erinnert in diesem Zusammenhang an einen Richter, welcher in einem klaren Fall ein Gesetz anwendet, hier kann Input und Output in einigen Fällen sozialer Systeme als größtenteils voraussagbar gelten.⁵⁶ Im Vergleich zueinander sind soziale Systeme unterschiedlich einfach oder komplex⁵⁷, sie können sich zudem zu unterschiedlichen Zeiten ihrer Entwicklung als einfach oder komplex darstellen.⁵⁸ Grundsätzlich kann kein soziales System grenzenlos komplex reagieren und muss daher im Bezug auf die Umwelt einerseits und andererseits im Bezug auf sich selbst mit Reduzierung der Komplexität reagieren.⁵⁹ In unserer modernen Gesellschaft, welche keine letzte, alles bestimmende und auf Kohärenz drängende Instanz mehr kennt⁶⁰, in welcher somit die Kontingenzspielräume ständig wachsen, wird die menschliche Fähigkeit der Komplexitätsaufnahme zudem ständig überfordert.⁶¹ An dieser Stelle bekommen soziale Systeme ihre Bedeutung: Sie regeln das Zusammenleben durch Reduzierung, indem sie durch die Vorgabe von Spielregeln und Verhaltensweisen Antworten auf soziale Orientierungsfragen geben.⁶² Dabei wird durch das soziale System die Komplexität der Welt nicht reduziert: Die Komplexität in der Umwelt bleibt erhalten, wird aber durch die Grenze des Systems zur Umwelt vom System ferngehalten. Im Innenleben des sozialen Systems kann durch die Grenze zwischen System und Umwelt die Komplexität nun durch Werte, Rituale, Rollen, Hierarchien, Vereinbarungen etc. reduziert werden.⁶³

1.1.2.2 Umwelt

Wird nicht Kommunikation, sondern der Mensch als Element des sozialen Systems gesehen, so lässt sich die Umwelt eines sozialen Systems in drei Kategorien einteilen: In die materielle Umwelt (Gebäude, Gegenstände...), die soziale Umwelt (Personen oder andere Sozialsysteme) und die ideelle Umwelt (Werte und Normen der Umwelt).⁶⁴ Die Bedeutung der Unterscheidung zwischen System und Umwelt ist für jedes soziale System von elementarer Bedeutung. Ohne eine erkennbare

⁵⁵ Vgl. Baeker, Einführung in die Systemtheorie, 98.

⁵⁶ Vgl. ebd.

⁵⁷ Vgl. Kruse, Next practice, 41 und Roosen, Kirchengemeinde, 6 und 198.

⁵⁸ Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 8.

⁵⁹ Vgl. Baeker, Einführung in die Systemtheorie, 168.

⁶⁰ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 325.

⁶¹ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 40.

⁶² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 194.

⁶³ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 32.

⁶⁴ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 40 und 41.

Systemgrenze hat ein soziales System keinen Bestand.⁶⁵ Kann ein soziales System seine Grenze nicht aufrecht erhalten, ist der Bestand des Systems gefährdet.⁶⁶ Innerhalb der Systemgrenzen gelten die systemeigenen Ordnungen und damit verbunden erhält das soziale System durch Kontingenzreduktion die notwendige Stabilität. Außerhalb des Systems herrscht dagegen ein immer weiter fortschreitender Kontingenzzuwachs. Durch die Grenze ist das soziale System einerseits ein geschlossenes System, denn die Ordnungen bestehen nur innerhalb ihrer Grenzen. Andererseits muss ein soziales System zugleich offen für seine Umwelt bleiben, da es nur aus der Umwelt die nötigen Ressourcen zum Systemerhalt erlangt.⁶⁷ Da die Umwelt des Systems dynamisch ist, müssen soziale Systeme notwendigerweise selbst dynamisch sein.⁶⁸ Somit bewegt sich ein soziales System immer zwischen zwei Polen: Einerseits der Stabilität, welche durch die systeminternen Ordnungen gegeben ist und andererseits der Instabilität, welche sich durch die notwendige Öffnung des Systems zur Umwelt ergibt. Die richtige Balance zwischen Stabilität und Instabilität, zwischen Offenheit und damit Anschlussfähigkeit an die Umwelt und Geschlossenheit und damit Sicherung der Stabilität und zugleich der Kohärenz im System ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von sozialen Systemen.

1.1.2.3 Autopoiesie

Soziale Systeme gelten als *autopoietische Systeme*⁶⁹. Autopoietisch sind soziale Systeme insofern, dass sie die Elemente, welche sie zum eigenen Erhalt benötigen, selbst erzeugen. Daher gelten soziale Systeme zugleich als rekursive Systeme. Sie verwenden die Produkte und Ergebnisse ihrer Operationen als Grundlage für ihre weiteren Operationen⁷⁰, die Komponenten des Systems agieren demnach in einem zirkulären Prozess miteinander und erzeugen sich fortlaufend selbst. „Erzeugen“ wird dabei im Sinne von Produktion verstanden⁷¹ und meint nicht, dass soziale Systeme autonom und geschlossen handeln. Erzeugen beinhaltet durchaus die Gewinnung von Ressourcen. Diese Ressourcen können, soweit die Elemente sozialer

⁶⁵ Vgl. Lindner, Kirche am Ort, 61.

⁶⁶ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 195.

⁶⁷ Vgl. a.a.O., 201.

⁶⁸ Vgl. ebd.

⁶⁹ Kneer, Niklas Luhmann, 80.

⁷⁰ Vgl. a.a.O. 49.

⁷¹ Vgl. Baeker, Einführung in die Systemtheorie, 112.

Systeme nicht auf Kommunikation beschränkt werden, Geld, Ideen, Zeit und Mitglieder⁷² bedeuten. Da aber neue Mitglieder neue Ideen mitbringen, vermehrt ihr Einfluss die Spannung zwischen Kontingenz und Kohärenz.

1.1.2.4 Kontingenz und Kohärenz

Als kontingent wird bezeichnet, was einerseits nicht zwingend notwendig ist, sich also nicht aufgrund eines kausalen Zusammenhangs zwangsläufig ergibt, andererseits aber möglich erscheint.⁷³ Menschen können kontingent, das bedeutet überraschend und unvorhersehbar, handeln.⁷⁴ Kohärenz dagegen meint die Vereinheitlichung von Interessen und spezifischen Konventionen, womit das soziale System zu einem „*Binnenraum standardisierter Interaktionsmöglichkeiten*“⁷⁵ wird.

Je nach sozialem System wird das Verhältnis von Kontingenz und Kohärenz auf unterschiedliche Weise beeinflusst. Als Grundregel kann gelten: „*Bei anwachsender Systemkomplexität sinkt die Systemkohärenz, dagegen steigen die systeminternen Kontingenzspielräume.*“⁷⁶ „*Je höher die Vernetzungsdichte in einem System ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit von letztlich unvorhersagbaren Wirkungen und Rückwirkungen*“⁷⁷,“ also von Kontingenz. Neben der Komplexität und der Vernetzungsdichte ist die Struktur des Systems⁷⁸ und die Umwelt des Systems entscheidend für die Entwicklung von Kontingenz und Kohärenz im System. So kann es soziale Systeme mit großen Kontingenzspielräumen bei gleichzeitig geringer Komplexität geben. Möglich ist dies, wenn die Anzahl der am System beteiligten Elemente gering ist und die Systemstrukturen und die Umwelt dies ermöglichen; Roosen erinnert dabei an das Sozialsystem „*Robinson und Freitag*“⁷⁹. Ebenso gibt es soziale Systeme, welche geringe Kontingenzspielräume gewähren und dennoch komplexe Systeme darstellen, zu denken wäre in diesem Zusammenhang an das Militär.⁸⁰ Damit in sozialen Systemen die Handlungsweisen nicht unüberschaubar kontingent werden, achtet das Sozialsystem durch verschiedene Konventionen auf Kohärenz. Wichtig zur Beurteilung der Kohärenz in einem Sozialsystem ist die

⁷² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 198.

⁷³ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 115.

⁷⁴ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 195.

⁷⁵ Ebd.

⁷⁶ A.a.O., 1.

⁷⁷ Kruse, Next practice, 15.

⁷⁸ Von besonderer Bedeutung ist hier die Frage der Hierarchien, welche unter 4.1.1.2 erläutert wird.

⁷⁹ Roosen, Kirchengemeinde 195.

⁸⁰ Ebd.

Frage, ob die durch die Mitglieder vertretene Kohärenz echt ist oder nur formell ausgedrückt wird. Als *Kohärenzsuggestion* muss etwa gelten, wenn theologische Leerformeln und Floskeln dazu dienen eine scheinbare Kohärenz darzustellen.⁸¹ Beschrieben und gesichert wird die Kohärenz von sozialen Systemen durch die jeweilige Präferenzordnung des Systems.

1.1.2.5 Präferenzordnung

Soziale Systeme werden durch soziale Regeln, welche intervenierend und reglementierend wirken, bestimmt. Diese Regeln haben eine zweifache Funktion: Sie regeln den Binnenraum des Systems und sorgen gleichzeitig für die Abgrenzung des Systems zur Umwelt.⁸² Nach Luhmann liegt die Basis dieser Regeln in den *binären Codes*⁸³ der sozialen Systeme, gemeint sind Leitdifferenzen, welche eine Beurteilung aufgrund eines jeweils positiven und negativen Leitgedankens ermöglichen.⁸⁴ Die binären Codes versteht Luhmann einerseits für das jeweilige soziale System als unhintergebar, die Zustimmung zu diesem Code ermöglicht somit die Ausgestaltung einer Präferenzordnung. Andererseits gelten die Codes als grundsätzlich kontingent, da es in anderen sozialen Systemen andere Codes geben kann.⁸⁵ Die Präferenzordnung einer Organisation ist von grundlegender Bedeutung, durch sie erst wird eine Gruppe von Personen zu einer Organisation⁸⁶ und an ihrer Ordnung kann die Organisation die verschiedenen Auffassungen zu einem Thema entscheiden.⁸⁷ Andererseits kann die Präferenzordnung einer Organisation zum Hemmschuh für Entwicklungen werden, da durch diese das System nicht nur stabilisiert, sondern zudem konserviert wird. Organisationen leben immer mit dem Zeitaspekt, aus welchen heraus sie entstanden sind, was besonders in dynamischen Gesellschaften dazu führen kann, dass eine Organisation die Anschlussfähigkeit verliert.⁸⁸ Problematisch wird es für eine Organisation zudem dann, wenn die Präferenzordnung unklar ist. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang vor allem das

⁸¹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 378.

⁸² Vgl. König / Volmer; Systemische Organisationsberatung, 38.

⁸³ Kneer, Niklas Luhmann, 142.

⁸⁴ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 203.

⁸⁵ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 147.

⁸⁶ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 208.

⁸⁷ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 38.

⁸⁸ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 208.

Phänomen, dass gerade die verdeckten Regeln einen großen Einfluss auf das Verhalten der Menschen innerhalb einer Organisation haben.⁸⁹

1.1.2.6 Soziale Systeme und Organisationen

Die Begriffe „soziale Systeme“ und „Organisationen“ dürfen nicht als deckungsgleich verstanden werden. Soziale Systeme grenzen sich durch Unterscheidung aufgrund binärer, zweiwertiger Codes von einander ab⁹⁰ und konstruieren so ein für sie originales Bild der Wirklichkeit. Innerhalb einer Organisation können verschiedene soziale Systeme beheimatet sein, welche sich aufgrund binärer Codes, einerseits unterscheiden, andererseits gemeinsam als Basis für die Präferenzordnung der Organisation dienen. Innerhalb des sozialen Systems „Religion“ gilt der binäre Code heilig/unheilig als maßgebend, innerhalb des sozialen Systems „Gesundheit“ bestimmt der Code gesund/krank.⁹¹ Denkbar wäre nun, dass in der Präferenzordnung einer Gemeinde mit diakonischer Ausrichtung durchaus beide Codes in die Bildung der Präferenzordnung einfließen, soweit sich diese nicht widersprechen. Umgekehrt gedacht kann ein soziales System in mehreren unterschiedlichen Organisationen enthalten sein, wie etwa das Wirtschaftssystem, welches in verschiedensten Wirtschaftsorganisationen, Unternehmen und Instituten existiert oder das Sozialsystem, welches sich sowohl in staatlichen, als auch in religiösen und anderen Einrichtungen wiederfindet. Luhmann nennt drei Grundtypen von sozialen Systemen: 1. Interaktionen, 2. Organisationen, 3. Die Gesellschaft als umfassendes Sozialsystem.⁹²

1.1.2.7 Interaktionsstrukturen

Versteht man die Elemente des sozialen Systems nicht als Konstrukte der Kommunikation, sondern als Personen, so wird die Frage nach den Interaktionsstrukturen im Sinne sich abbildender Muster in den sozialen Systemen von Bedeutung. Wichtig ist hier vor allem zu beachten, in welcher Weise sich die agierenden Personen wechselseitig beeinflussen und welche Interaktionsstrukturen und Verhaltensmuster erkennbar sind.⁹³ Zudem sollte in Betracht gezogen werden, welche Personen in besonderem Maß an den Interaktionen beteiligt oder an

⁸⁹ Vgl. Kruse, Next practice, 107.

⁹⁰ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 132.

⁹¹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 203.

⁹² Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 111.

⁹³ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 39.

Schlüsselstellen des Systems positioniert sind und welche Personen in geringerem Maß und an weniger einflussreichen Stellen des Systems beteiligt sind.⁹⁴

1.1.2.8 Mitgliedsmotivation

In der Frage der Motivation zur Beteiligung der Mitglieder an sozialen Systemen kann grundsätzlich zwischen zwei Formen der Motivation unterschieden werden: Intrinsische- und extrinsische Motivation. Intrinsische Motivation geschieht aufgrund eines inneren, persönlichen Interesses des Mitgliedes am Fortbestand und Erfolg des sozialen Systems.⁹⁵ Im Gegensatz dazu meint extrinsische Motivation alle Arten durch welche das soziale System versucht, das Mitglied zu binden. Zu denken wäre an Versprechen, Belohnungen, Vorteile, ebenso an Drohungen und Strafen.⁹⁶ In Entstehungsphasen von sozialen Systemen herrscht bei den Mitgliedern eine hohe intrinsische Motivation⁹⁷, dies kann in der Regel ebenso im Blick auf ein Mitglied angenommen werden, welches sich bewusst stärker in einem sozialen System engagiert. Zu beachten ist, dass in der Phase der Ausdifferenzierung eines sozialen Systems einerseits die Kohärenz im System sinkt und die Kontingenz zu einem gewissen Maße steigt. Gleichzeitig ist in dieser Phase damit zu rechnen, dass im Blick auf den Fortbestand des sozialen Systems, durch Reglementierungen, welche in der Präferenzordnung verankert werden, die Kontingenz wiederum eingeschränkt und somit die Kohärenz stabilisiert wird. In der Fortentwicklung wird daher im Blick auf die Mitgliedsmotivation in zunehmendem Maß *aus intrinsisch motivierter Bindungsbereitschaft eine selbst gewählte Bindungsverpflichtung*⁹⁸. Zu fragen ist, aus welchem Grund Mitglieder trotz sinkender Kontingenzspielräume die Bindung an das soziale System aufrecht erhalten. Hierfür kann es im Wesentlichen zwei Gründe geben: Entweder hat das soziale System die Möglichkeit durch extrinsische Motivation so stark auf die Person einzuwirken, dass die Person im sozialen System bleibt, oder es gelingt dem sozialen System Anreize zu schaffen, welche die Person an das System bindet. Nach Rudolf Roosen gelingt es erfolgreichen sozialen Systemen, den Mitgliedern das Gefühl zu geben durch ihre Beteiligung einen gewissen Gewinn zu erhalten.⁹⁹ Sprenger weist allerdings darauf hin, dass keine Art

⁹⁴ Vgl. O'Connor, Die Lösung lauert überall, 41.

⁹⁵ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 225.

⁹⁶ Vgl. a.a.O., 228.

⁹⁷ Vgl. a.a.O., 221.

⁹⁸ A.a.O. 215.

⁹⁹ Vgl. a.a.O., 225.

extrinsischer Motivation als nachhaltig angesehen werden kann.¹⁰⁰ Selbst Lob und Anerkennung steht er kritisch gegenüber, denn Menschen die sich extrinsisch motivieren lassen, stehen in der umgekehrten Gefahr, sich ebenso extrinsisch demotivieren zu lassen. In sehr kritischer Weise vermerkt er dazu: „*Jede andere Motivation als die, mit Hingabe zu tun, was Sie gewählt haben, landet mit mechanischer Sicherheit in Frustration, Demotivation und betriebsinternem Drogenhandel*“¹⁰¹.“ Grundsätzlich kann gelten, dass das Ausmaß der Mitgliedsbefriedigung über die Stärke der Mitgliedsbindung und in gewissem Maß über die Motivation zur Mitarbeit und Ressourcenbereitstellung der Mitglieder für das soziale System entscheidet, es trägt somit zum Wachstum und Überleben des sozialen Systems bei.¹⁰² Wie stark ein Mitglied in ein soziales System integriert sein kann, ist zudem vom Systemzustand abhängig, eine „*Vollintegration ist in etablierten Sozialsystemen, anders als in Quasisystemen, nur noch langsam und partiell möglich*“¹⁰³.

1.1.3 Entstehung und Identifikation von sozialen Systemen

Rudolf Roosen beschreibt die Entstehung von sozialen Systemen in drei Stufen¹⁰⁴: Die erste Stufe bezeichnet er als *elementare Interaktionsstufe*. Zwei Menschen treffen sich zufällig und unterhalten sich. Diese Systemstufe ist völlig offen, leicht zu beenden, hat eine hohe Kontingenz, wobei die Kohärenz als unklar gilt. Der Übergang zur nächsten Stufe ist dadurch gekennzeichnet, dass die beiden Personen „ein Thema“ gefunden haben und sich bewusst dafür Zeit nehmen. Damit sinkt die Kontingenz und die Kohärenz nimmt zu. Weitere Personen können sich in dieser Phase noch relativ leicht am Gesprächsthema beteiligen. Die Komplexität bewegt sich hier auf einer sehr niedrigen Ebene. Diese Ebene ist in etwa mit dem zu vergleichen, was Simon als organisiertes Verhalten bezeichnet¹⁰⁵ und darf keineswegs mit dem Systemzustand einer Organisation verwechselt werden.

Stufe 2 bezeichnet Roosen als Quasisystem. Mindestens vier Personen treffen sich bewusst, um sich über ein Thema auszutauschen oder aufgrund eines gemeinsamen Zwecks. Es besteht keine Bindungsverpflichtung, dafür aber ein hohes persönliches

¹⁰⁰ Vgl. Sprenger, Prinzip Selbstverantwortung, 77.

¹⁰¹ Vgl. Sprenger, Prinzip Selbstverantwortung, 78.

¹⁰² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 225.

¹⁰³ Vgl. a.a.O., 221.

¹⁰⁴ Vgl. a.a.O., 212-219.

¹⁰⁵ Vgl. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 18.

Interesse. Die Kontingenzspielräume schrumpfen weiter und die Kohärenz nimmt zu. Eine Präferenzordnung ist nicht nötig, denn noch kann die Gruppe über einfache Mehrheitsentscheidungen gelenkt werden. Den Übergang zu Stufe 3 sieht Roosen in dem Beschluss der Gruppe, sich kontinuierlich mit einem Thema zu beschäftigen. Mindestens unausgesprochen formieren sich jetzt Erwartungen an Gruppenmitglieder, die Frage der Verbindlichkeit und Mitgliedsnorm bekommt Gewicht, hingegen verliert die Einzelidentität an Bedeutung. Im Übergang zur dritten Phase entsteht die Präferenzordnung. Dabei kommt es zu einer paradoxen Situation: *„Im Prozess der Präferenzbildung besitzen die Beteiligten die größte Einflussmöglichkeit, ist die Präferenzordnung erstellt, werden sie diesen Einfluss nie mehr haben“*¹⁰⁶!

Nach der Bildung der Präferenzordnung entsteht in Stufe 3 ein einfaches Sozialsystem. Die Kontingenzspielräume und die Kohärenz werden durch die Präferenzordnung geregelt und an dieser kontrolliert. Roosen weist darauf hin, dass Sozialsysteme in Stufe 3 ebenfalls noch verschiedene Prozesse durchlaufen. Während anfangs noch die Visionäre, durch welche das Sozialsystem entstanden ist, in der Mehrzahl sind, gesellen sich im weiteren Verlauf zunächst die Interpreten und später die Dogmatiker der Präferenzordnung zum Sozialsystem.¹⁰⁷ In anderer Weise erfahren Sozialsysteme durch Wachstum der Mitglieder Veränderung: Durch Wachstum entsteht Komplexität, welche durch interne Arbeitsteilung, Verfahrensabläufe und Hierarchien geregelt werden. Dies führt allerdings dazu, dass die Mitglieder des Systems eine partielle Entmündigung erleben. Die von Roosen beschriebenen Kennzeichen eines Sozialsystems in Stufe 3 sind vergleichbar mit der von Simon definierten Organisation als *Typus eines sozialen Gebildes*¹⁰⁸, stellen demzufolge dar, was zumeist als Organisation verstanden wird. Nach Roosen ist es für eine Organisation unverzichtbar, ihren Entwicklungsgrad zu berücksichtigen, um mögliche Fehlentwicklungen zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten.¹⁰⁹

Ein weiteres, für die vorliegende Arbeit wichtiges Kennzeichen von sozialen Systemen liegt laut Roosen in der Unterscheidung von funktionalen Teilsystemen einerseits und marktorientierten Systemen andererseits.¹¹⁰ Ein funktionales

¹⁰⁶ Roosen, Kirchengemeinde, 216.

¹⁰⁷ Vgl. a.a.O., 218.

¹⁰⁸ Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 12.

¹⁰⁹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 384.

¹¹⁰ Vgl. a.a.O., 333.

Teilsystem versteht Roosen im Sinne eines Subsystems welches an ein übergeordnetes System angebunden ist. Zu unterscheiden ist diese Begrifflichkeit von Luhmann, welcher grundsätzlich alle Kommunikationssysteme als funktionale Teilsysteme der Gesellschaft definiert, diese aber nicht mit Organisationen gleichsetzt.¹¹¹

Nach Roosen ist ein funktionales Teilsystem in ein Bezugssystem eingebunden und erfüllt für dieses System einen Auftrag. Es erhält einerseits von diesem Bezugssystem Weisung und bezieht gleichzeitig von ihm die notwendigen Ressourcen. Zu denken ist dabei an eine Behörde oder ein Amt, welches für den Staat Aufträge erfüllt und von diesem die nötigen Ressourcen erhält. Anders verhält es sich bei marktorientierten Systemen. Da sie nicht an ein Bezugssystem gebunden sind, genießen sie einerseits eine weit größere Entfaltungsmöglichkeit, müssen andererseits aber die Ressourcen, welche sie zum Erhalt benötigen, selber gewinnen und sind zudem auf die Akzeptanz des Kunden angewiesen. Roosen sieht die Landeskirchen bis 1918 als Teilsysteme des Staates, welche nach der Trennung zwischen Staat und Kirche in den Status eines marktorientierten Systems übergegangen sind.¹¹²

Peter Kruse führt für das Verständnis von sozialen Systemen noch eine weitere Unterscheidung ein¹¹³: Soziale Systeme lassen sich nach zwei Aspekten einordnen: Im Blick auf ihre Struktur können sie einfach oder komplex, im Blick auf ihre Zustände können sie stabil oder instabil sein. Somit ergeben sich vier Grundtypen sozialer Systeme: Stabil und einfach, stabil und komplex, instabil und einfach, instabil und komplex. Der Grundtyp des Systems entscheidet nach Kruse darüber, ob ein System gesteuert, geregelt, durch Versuch und Irrtum geleitet oder durch Kybernetik zweiter Ordnung im Sinne der Selbstorganisation gelenkt werden sollte.¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 132.

¹¹² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 333.

¹¹³ Vgl. Kruse, Next practice, 40-46.

¹¹⁴ Vgl. a.a.O. 48-51.

1.1.4 Wahrnehmung der Organisationsform „BeG Gemeinden“ aus der Sicht der Systemtheorie

Die Gemeinden des BeG¹¹⁵ sind im Rahmen der Volkskirche entstanden und bestehen zum größten Teil noch in einer gewissen Anbindung an diesen Rahmen.¹¹⁶ Um diese Gemeinden aus Sicht der Systemtheorie beschreiben zu können, muss zunächst gefragt werden, wie die Volkskirche aus Systemischer Sicht beurteilt werden kann. Roosen beschreibt die Volkskirche, durch die seit 1918 vollzogene Trennung von Kirche und Staat, als ein marktorientiertes System¹¹⁷, Lindner hingegen spricht von der *hinkenden Trennung* von Kirche und Staat¹¹⁸. Durch den Zugang über die Kindertaufe und dem damit verbundenen ungeklärten Mitgliedsverhältnis sieht Lindner die Kirche einerseits nicht als echte Organisation, durch die Möglichkeit des Austritts schränkt er selber dieses Argument wieder ein.¹¹⁹ Für das Verständnis der Volkskirche als soziales System kann konstatiert werden, dass sie heute einerseits als marktorientiertes System mit anderen Organisationen konkurriert und daher mit ihnen im Wettbewerb der Ressourcen steht, andererseits aber noch Restbestände der alten Zugehörigkeit als funktionales Teilsystem des Staates in sich trägt. Sie ist, wie Lindner es bezeichnet, eine „*Großinstitution im Übergang*“¹²⁰.“ In der Praxis wäre neben der Kirchensteuer zudem je nach Bundesland an den Religionsunterricht, an Unterstützung durch Ämter und Behörden oder an die in ländlichen Bereichen teilweise selbstverständliche Zusammenarbeit zwischen Kommune und Kirche zu denken. Durch diese Restbestände der alten Systemzuschreibung hat die Volkskirche gegenüber Freikirchen, welche sich seit je her als marktorientierte Systeme verstehen mussten, noch heute Vorteile in der

¹¹⁵ Die im Rahmen des DGD entstandenen Gemeinden nannten sich lange Zeit, und nennen sich zu einem nicht unerheblichen Teil noch heute, „Gemeinschaften“. Da sich in den letzten drei Jahrzehnten viele dieser Gemeinschaften bewusst als Gemeinden verstehen und sich dementsprechend bezeichnen, wird im Folgenden nur die Bezeichnung Gemeinde verwendet. Innerhalb des DGD haben sich die Gemeinschaftsverbände und die Stiftung Tabor, Stiftung Marburger Medien und die Stiftung Marburger Mission enger zusammengeschlossen und treten nach außen als Bund evangelischer Gemeinschaften (BeG) auf. Daher werden im Folgenden die ehemals im DGD entstandenen Gemeinschaften durchgängig „Gemeinden des BeG“ genannt.

¹¹⁶ BeG: Dem Auftrag verpflichtet, 5. Das sogenannte Gemeindepapier liegt bisher noch nicht in der letzten Fassung vor, wurde aber im Oktober 2011 vom Hensoltshöher Gemeinschaftsverband (HGV) in der vorliegenden Form angenommen. Die Seitenzahlen können sich in der Endfassung noch verschieben.

¹¹⁷ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 333.

¹¹⁸ Vgl. Lindner, Kirche am Ort, 40.

¹¹⁹ Vgl. ebd.

¹²⁰ Vgl. a.a.O. 41.

Rekrutierung von Ressourcen. Wie sind nun die Gemeinden des BeG auf diesem Hintergrund aus Systemischer Sicht zu verstehen?

1.1.4.1 Zwischen funktionalem Teilsystem und marktorientiertem System

In der Entstehung waren die Gemeinden des BeG in zweifacher Weise zumindest partiell funktionale Teilsysteme eines größeren Bezugssystems. Zum einen waren sie, je nach örtlicher Situation, funktionale Teilsysteme der Volkskirche¹²¹, zum anderen waren sie zumeist funktionale Teilsysteme eines Mutterhauses¹²². Somit hatten die BeG Gemeinden nicht die Notwendigkeit, sich als vollständig ausgebildete soziale Systeme zu etablieren, sondern konnten im Systemzustand irgendwo im Übergang zwischen „Quasisystem“ und „einfachem Sozialsystem“ bestehen. Dies brachte den Vorteil, dass sie ihre Ressourcen zu einem gewissen Teil direkt durch ihr Bezugssystem gewinnen konnten, oder dieses zumindest eine gewisse Unterstützung in der Gewinnung von Ressourcen bereit stellte.¹²³ Zudem konnten die BeG Gemeinden darauf verzichten, eine im Detail ausgearbeitete Präferenzordnung zu erstellen, da sie sich in vielen Fragen an den beiden genannten Bezugssystemen orientierten. Andererseits wurden die BeG Gemeinden durch ihre Einbindung in die genannten Bezugsrahmen in ihrer Entfaltungsmöglichkeit teilweise von beiden Bezugsrahmen eingeschränkt.¹²⁴ Ein, aus dem Blickwinkel der Systemischen Betrachtung, weiteres Merkmal der Gemeinden des BeG ist die Tatsache, dass sich

¹²¹ Vgl. BeG, Dem Auftrag verpflichtet, 6.

¹²² Vgl. Schmidt, von der Evangelisation zur Kirchengründung, 15.

¹²³ In vielen Gemeinschaften waren oftmals sogar mehrere Diakonissen stationiert. Die Gemeinschaften mussten an die Mutterhäuser ein gewisses Stationsgeld überweisen. Dieses Stationsgeld entsprach einerseits in der Höhe lange Zeit nicht dem Betrag, der für eine frei angestellte Person zu entrichten gewesen wäre. Zudem kamen die Mutterhäuser jenen Gemeinschaften entgegen, welche das Stationsgeld nicht in voller Höhe aufbringen konnten. In diesem Fall verdienten die Diakonissen entweder einen Teil des Stationsgeldes durch diakonische Tätigkeiten selbst oder das Stationsgeld wurde gemindert. Zu der Unterstützung durch Personal erfuhren die Gemeinschaften meist beim Erwerb von Immobilien die Unterstützung des Mutterhauses. Neben dem Mutterhaus erhielten die Gemeinschaften, je nach Situation, oftmals eine gewisse Unterstützung durch die Ortskirchengemeinde. Einige Gemeinschaften nutzten die kirchlichen Gemeindehäuser als Versammlungsraum, vielfach konnten die Gemeinschaften über die Kirchengemeinde zu ihren Veranstaltungen einladen und in manchen Fällen wurden Gemeinschaften direkt durch ihnen geistlich nahestehende Pfarrer der Landeskirche unterstützt.

¹²⁴ Im Blick auf die Beziehung zu den Mutterhäusern ist festzustellen, dass die Mutterhausleitungen durch den Dienst der Diakonissen teilweise einen bewussten und direkten Einfluss auf die Gemeinschaften ausübten, dies kann ebenso im Blick auf das Brüderhaus Tabor (heute Lebensgemeinschaft Tabor) konstatiert werden. Im Blick auf die Beziehung zu den Landeskirchen gab es immer wieder Bemühungen um gemeinsame Absprachen. Probleme und Einschränkungen in der Entwicklung der BeG Gemeinden gab es vor allem im Blick auf die Entstehung eigener Gottesdienste am Sonntagmorgen und die Ausübung der Kasualien. Diese Problematik ist bis heute noch nicht restlos geklärt. BeG: Dem Auftrag verpflichtet, 19-21

die gesamte Gemeinschaftsbewegung als freies Werk innerhalb der Landeskirche verstanden hat.¹²⁵ Die Formel „frei und innerhalb“ zeigt in sich schon eine gewisse Spannung, welche in der Konkretion in den ersten Jahrzehnten der Bewegung nicht detailliert geklärt wurde. Dies führte dazu, dass sich schon relativ frühzeitig örtliche BeG Gemeinden in sehr unterschiedlichem Maß von den genannten Bezugssystemen abhängig oder in größerer Freiheit entwickeln konnten.¹²⁶ Für BeG Gemeinden, welche sich in enger Anbindung an die Volkskirche weiterentwickelt haben, ist die Veränderung in der Volkskirche zu einem stärker marktorientierten System von Bedeutung: Solange die Volkskirche ein funktionales Teilsystem des Staates war und somit ihre Ressourcen durch die Verbindung mit dem Staat beziehen konnte, profitierten die genannten Gemeinden von dieser Struktur.¹²⁷ In dem Maße, in welchem die Volkskirche nicht mehr auf diese Ressourcengewinnung zurückgreifen kann, verlieren ebenfalls die genannten BeG Gemeinden diese Möglichkeit. An einem Praxisbeispiel soll dies verdeutlicht werden: Wenn eine BeG Gemeinde vor 50 Jahren eine Veranstaltung organisierte, welche von der Volkskirche als Teil ihrer Handlungsfelder angesehen wurde, konnte diese Gemeinde oftmals selbstverständlich auf das Wohlwollen oder gar die Unterstützung des Staates hoffen. In dem Maße, in welchem die Amtskirche als marktorientiertes System der Gesellschaft mit allen anderen Systemen in Konkurrenz tritt, sind ebenfalls die Gemeinden des BeG von dieser Konkurrenzsituation betroffen. Die von Lindner beschriebene, nicht bewältigte Differenzierungsphase der Großinstitution Kirche¹²⁸ betrifft folglich BeG Gemeinden in besonderem Maße, wenn sie sich als funktionale Systeme der Volkskirche verstehen. In der zweiten Abhängigkeit, der Abhängigkeit zu den Mutterhäusern, hat sich mittlerweile für alle Gemeinden des BeG ergeben, dass es neben freundschaftlichen Beziehungen keine weiteren Beziehungen mehr gibt. Somit sind die Gemeinden des BeG im Blick auf die Ressourcengewinnung einerseits, im Blick auf ihre Entwicklungsmöglichkeiten andererseits, von dem Bezugssystem Mutterhaus frei. Teilweise sind an die Stelle der Mutterhäuser die

¹²⁵ Vgl. Heimbucher, Dem Auftrag verpflichtet, 419.

¹²⁶ Vgl. BeG, Dem Auftrag verpflichtet, 6.

¹²⁷ Gemeinschaften, welche sich als landeskirchliche Gemeinschaften verstanden, konnten zumindest davon ausgehen, dass sie von der Kirche einen gewissen Schutz in ihrer Entfaltung erfahren. Vgl. Haarbeck in: Besinnung und Wegweisung, 18 u. 19.

¹²⁸ Vgl. Lindner, Kirche am Ort, 41.

Gemeinschaftsverbände getreten, wobei deren Einfluss und insbesondere ihre Unterstützung bei der Gewinnung von Ressourcen weit weniger ins Gewicht fallen. Im Laufe der Zeit bildeten sich einige BeG Gemeinden als vollständige soziale Systeme heraus.¹²⁹ Eigene Häuser, Anstellung von Hauptamtlichen und vor allem die Einsetzung von Gemeindeleitungen und die Bildung von Gemeindeordnungen, welche als Präferenzordnungen angesehen werden können, förderten diese Entwicklungen. Diese Gemeinden leben heute in unterschiedlichen Bezügen je nach örtlicher Situation zur Volkskirche.¹³⁰ Als Grundregel kann gelten: Je weniger sich eine BeG Gemeinde als funktionales System der Volkskirche versteht oder von ihr verstanden wird, um so geringer ist ihre Möglichkeit von deren Ressourcen zu profitieren, um so höher also ist der Druck, als marktorientiertes System für die eigene Ressourcenbildung zu sorgen. Andererseits kann geltend gemacht werden, dass eine geringere funktionale Anbindung der Gemeinde an die Volkskirche einen größeren Entwicklungsfreiraum gewährt. Neben dieser Grundregel gibt es je nach örtlicher Situation viele Abweichungen. So gibt es Gemeinden, welche zwar im Status eines marktorientierten Systems aufgestellt sind, doch trotz guter Beziehungen zur Volkskirche von deren Ressourcen profitieren. Andererseits gibt es BeG Gemeinden, die als funktionales Teilsystem der Volkskirche leben und nur in sehr geringem Maße von den Ressourcen der Volkskirche profitieren, allerdings durch die Volkskirche eine deutliche Einschränkung im Entwicklungsfreiraum erfahren. Abschließend lässt sich sagen, dass die Gemeinden des BeG in der Systembildung als sehr unterschiedlich wahrgenommen werden müssen¹³¹. Insgesamt aber erleben sie eine stärkere Notwendigkeit, eigenständig Ressourcen zu gewinnen, als dies in der Gründungszeit vonnöten war.

1.1.4.2 Unterschiedliche Komplexität der Gemeinden im BeG

Gemeinden sind soziale Systeme und führen somit ein autonomes Eigenleben¹³², sie sind nicht auf Grundlage der klassischen Physik darstell- oder berechenbar und

¹²⁹ Dies wird oftmals daran deutlich, dass sich diese Gemeinden nicht mehr als Landeskirchliche Gemeinschaften und somit als Subsystem der Ortskirche, sondern als eigenständige Gemeinden verstehen. Vgl. BeG, dem Auftrag verpflichtet, 16 u. 17.

¹³⁰ Siehe Anlage 1: Gemeinden im HGV mit Vereinbarung, ohne Vereinbarung oder mit Zusatzprotokoll.

¹³¹ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 35.

müssen grundsätzlich als komplex gelten.¹³³ Innerhalb des BeG ist festzustellen, dass sich die Gemeinden von einfach komplex bis stärker komplex darstellen. So gibt es im BeG Gemeinden, die aufgrund ihrer Größe und Struktur im Blick auf ihre Komplexität als einfach komplex zu bezeichnen sind. Allein im HGV, der als regionaler Verband des BeG in Bayern arbeitet, gibt es 17 Gemeinschaften, die weniger als 20 Mitglieder zählen.¹³⁴ Diese Gemeinden haben neben der geringen Zahl an Mitgliedern eine ebenfalls geringe Zahl an Arbeitsbereichen, meist eine sehr einfache und überschaubare Struktur und leben oftmals ohne eine detaillierte Präferenzordnung. Andererseits sind im BeG Gemeinden beheimatet, die im Blick auf ihre Strukturen als komplex gelten können. So befinden sich im HGV fünf Gemeinden die mehr als 100 Mitglieder zählen und eine Gemeinde, welche mehr als 250 Mitglieder zählt.¹³⁵ In diesen Gemeinden gibt es eine Vielzahl unterschiedlichster Arbeitsfelder, welche durch Arbeitsteilung in verschiedenen Arbeitsbereichen ausgeführt werden. Entscheidungen werden in diesen Gemeinden durch detaillierte Präferenzordnungen¹³⁶ und in gegliederten Hierarchien getroffen.

1.1.4.3 Kohärenz und Kontingenz der Gemeinden im BeG

Im Vergleich zu den Gemeinden der Volkskirche können die Gemeinden des BeG als stärker kohärent angesehen werden. Als Beleg dafür kann zum einen die hohe Mitgliedsnorm angeführt werden, welche sich unter anderem in der in allen BeG Gemeinschaften verwendeten Mitgliedskarte widerspiegelt.¹³⁷ Ein weiterer Beleg ist darin zu sehen, dass sich die BeG Gemeinden als Freiwilligkeitsgemeinden verstehen und die Mitgliedschaft in der Gemeinde nicht durch die Taufe, sondern durch eine bewusste Entscheidung zur Mitgliedschaft vollzieht.¹³⁸ Hohe Kohärenz vor allem in den Werten und Glaubensinhalten kann zudem als ein Kennzeichen der Gemeinschaftsbewegung insgesamt verstanden werden.¹³⁹

Das hohe Maß an Kohärenz schränkt einerseits die Kontingenzspielräume in den Gemeinden ein. So war und ist vieles, was in der Volkskirche möglich ist, in den

¹³³ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 24.

¹³⁴ Siehe Anlage 2: HGV Mitgliederentwicklung.

¹³⁵ Siehe Anlage 2: HGV Mitgliederentwicklung.

¹³⁶ Neben den Gemeindeordnungen gibt es in vielen Gemeinden Stellenbeschreibungen für die Leiter und Mitarbeiter der einzelnen Arbeitsbereiche.

¹³⁷ Siehe Anlage 3: BeG Mitgliedskarte und Erläuterungen zur Mitgliedskarte.

¹³⁸ Vgl. BeG, Dem Auftrag verpflichtet, 15.

¹³⁹ Da die Quellenlage zur gegenwärtigen Situation der BeG Gemeinden eher dürftig ist, bezieht sich der Verfasser an dieser Stelle und im weiteren Verlauf des Abschnittes auf eigene Beobachtungen.

Gemeinden des BeG nicht zu denken. Andererseits erlaubt die Struktur vor allem in den Formen und in der Umsetzung der Arbeit ein großes Maß an Kontingenz. Zwei Faktoren können dabei als entscheidend angesehen werden: Zum einen sind die Gemeinden des BeG aufgrund ihrer Größe meist nur soweit komplex, dass sie ein größeres Maß an Flexibilität und somit an Kontingenz ermöglichen. Zum anderen stellen die Gemeinschaftsverbände einen Bezugsrahmen dar, welcher einen weiten Spielraum zur Entwicklung der örtlichen Gemeinden ermöglicht. Die oben beschriebene Emanzipation vieler BeG Gemeinden von der Volkskirche unterstützt zudem die Erweiterung der Kontingenzspielräume für die Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeinden. Im Blick auf die Kohärenz ist für die BeG Gemeinden von Bedeutung, dass vor allem in der Vergangenheit die Präferenzordnung durch meist nicht ausgesprochene, zumindest nicht verfasste Erwartungen dargestellt wurde. Die Erwartungen an die Mitglieder wurden lange Zeit nicht in Form von Gemeindeordnungen beschrieben, allerdings im Leben und in der Verkündigung der Gemeinden umso deutlicher formuliert und eingefordert.

In der Gegenwart ist zu beobachten, dass die Kohärenz in den Werten und Glaubensinhalten in den BeG Gemeinden sinkt. Neben der allgemeinen Abnahme an Wertekohärenz in unserer westlichen Gesellschaft, welche sich nach Opaschowski *„nicht einmal auf einen moralischen Minimalismus verständigen kann“*¹⁴⁰, ist zu beobachten, dass die Mitglieder der Gemeinden nicht mehr grundsätzlich, wie in der Vergangenheit üblich, ihre theologische Prägung im Rahmen der Gemeinschaftsbewegung erlebt haben, sondern durchaus von Freikirchen, der Volkskirche oder anderen geistlichen Bewegungen in die örtlichen BeG Gemeinden hineinfinden. Andererseits ist anzumerken, dass die Gemeinschaftsverbände des BeG in den letzten Jahren durch das Tauf- und das Gemeindepapier die Kontingenz in theologischen Fragen in einem gewissen Maß geklärt haben und somit versuchen, die Kohärenz zu stabilisieren. Die Frage der Motivation und Bindung der Mitglieder ist zudem ein wichtiger Aspekt im Blick auf die Organisationsform der BeG Gemeinden. Da diese Frage aber aus dem Blickwinkel sozialer Systeme nur sehr unzureichend für christliche Gemeinden bedacht werden kann, wird diese Fragestellung im Zwischenfazit¹⁴¹ aufgegriffen und erörtert.

¹⁴⁰ Vgl. Opaschowski, Wir werden es erleben, 191.

¹⁴¹ Siehe 3.2.3.

1.2 Systemische Organisationsberatung

1.2.1 Vergleich von kausal-linearer Expertenberatung und Systemischer

Organisationsberatung

Beratung von Gemeinden kann unterschiedlich erfolgen. Wie beraten wird ist davon abhängig, auf welchem Modell der Beratungsansatz beruht. König/Vollmer nennt vier unterschiedliche Beratungsmodelle¹⁴²: Das Eigenschaftsmodell¹⁴³, das Maschinenmodell¹⁴⁴, das Handlungsmodell¹⁴⁵ und das Systemmodell¹⁴⁶. Die drei erstgenannten Modelle sind lineare Modelle, welche das Verhalten durch Kausalketten von Ursache und Wirkung erklären.¹⁴⁷ Auf diesem Hintergrund wurde lange Zeit die Beratung von Organisationen als Expertenberatung verstanden.¹⁴⁸ Gemeindeberatung, welche als Expertenberatung angelegt ist, orientiert sich an einem vorhandenen Gemeindebaukonzept und dementsprechend an vorgegebenen Ist-Soll-Werten: Wenn eine Gemeinde einen bestimmten Soll-Wert erreicht, erscheint es als logische Folge, dass sich eine positive Veränderung einstellt.¹⁴⁹ Bei diesem kausal-mechanistischen Ansatz wird vorwiegend durch verschiedene

¹⁴² Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 11.

¹⁴³ Im Eigenschaftsmodell wird menschliches Handeln durch relativ stabile Eigenschaften des Menschen erklärt. Dieses Modell ist in manchen Bereichen hilfreich, hat aber seine Grenzen darin, dass Menschen sich in unterschiedlichen Situationen sehr wohl abweichend von ihren „Eigenschaften“ verhalten können. Zudem können Menschen ihre Persönlichkeitsmerkmale verändern. Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 13. Für die Beratung von sozialen Systemen bedeutet ein Beraten auf Grundlage dieses Modells vor allem, dass der Berater die Eigenschaften der handelnden Personen analysiert und daraus seine Schlüsse zieht.

¹⁴⁴ Das Maschinenmodell geht davon aus, dass Menschen durch externe Reize gelenkt und gesteuert werden können. Anwendung findet es vor allem im Marketing und in Verkaufstrainings. Beratung von sozialen Systemen auf der Basis dieses Modells geht davon aus, dass die Organisation für die Erreichung der Ziele die richtigen Reize setzen muss bzw. negative Motivationen eliminieren sollte. Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 15. Für die Beratung sozialer Systeme ist es vor allem deshalb sehr begrenzt, weil „Veränderungen sozialer Systeme in einem hochkomplexen Umfeld stattfinden, so dass sich die Wirkungen bestimmter Handlungen nicht auf der Basis irgendwelcher Gesetzmäßigkeiten voraussagen lassen.“ König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 16.

¹⁴⁵ Das Handlungsmodell sieht Menschen als Subjekt der Handlungen an, welche aufgrund von Zielen, Absichten, Einstellungen und Empfinden handeln. Zwei Thesen liegen zugrunde: a. Menschen machen sich ein Bild von ihrer Wirklichkeit. b. Menschen handeln in einer Situation aufgrund der Bedeutung, die sie dieser Situation geben. Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 20-22. Für die Beratung von sozialen Systemen bedeutet ein Beraten auf Grundlage dieses Modells, dass die Aufmerksamkeit auf einzelne Personen gerichtet ist. Unberücksichtigt bleibt dabei, dass Menschen in ihrem Handeln vom System in dem sie leben beeinflusst werden. Zudem erscheint die Perspektive des Handlungsmodells ungeeignet, um das Ganze eines Systems wirklichkeitsgerecht wahrzunehmen.

¹⁴⁶ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 22.

¹⁴⁷ Vgl. a.a.O., 23.

¹⁴⁸ Vgl. a.a.O., 50.

¹⁴⁹ Vgl. Schwarz, Praxis des Gemeindeaufbaus, 55.

Analyseinstrumente überprüft, welche Differenz zwischen Ist- und Soll-Wert besteht. Der Berater gibt oder erarbeitet mit dem Klienten nach der Analyse Vorschläge, durch welche eine Anhebung des Ist-Wertes erreicht wird¹⁵⁰. Auf der einen Seite steht in diesem Ansatz die Gemeinde als Klient mit einer Problemstellung, auf der anderen Seite steht der Experte für Gemeindebau, welcher der Gemeinde die richtige Lösung vorschlägt oder zumindest aufgrund einer kausalen Analyse die Lösung mit der Gemeinde erarbeitet. Da eine Gemeindeberatung, die als Expertenberatung angelegt ist, auf ein vorliegendes Gemeindebaukonzept zurückgreift, kann es dazu kommen, dass unterschiedliche Grundkonzeptionen des Gemeindebaus zu unterschiedlichen, sich teilweise widersprechenden, Lösungsvorschlägen in ein und derselben Situation führen.¹⁵¹ Aus Systemischer Sicht ergeben sich an diesen Ansatz Anfragen. Da Gemeinden als komplex und nicht voraussagbar gelten, muss bei einem kausalen Beratungsansatz als problematisch gesehen werden, „*dass komplexe Probleme von außen nicht adäquat beschreibbar und lösbar sind*“¹⁵². Festzuhalten ist zudem, dass bei steigender Komplexität die Rationalität des sozialen Systems die Rationalität des externen Expertensystems übersteigt.¹⁵³ Im Blick auf Gemeindeberatung liegt die bereits beschriebene Gefahr nahe, dass der Berater „*die Gemeinde auf die er sich bezieht immer gleich mit erfindet*“¹⁵⁴. Die „*vieldimensionale Komplexität der vorfindlichen Situation wahrzunehmen*“¹⁵⁵ muss somit als bedeutende Herausforderung in der Beratung gelten. In der klassischen Expertenberatung besteht zudem die Gefahr, dass eine hierarchische Distanz von Experten/Nichtexperten entsteht, welche zur Annahme führen kann, dass die handelnden Personen der Gemeinde als somit ausgewiesene „Nichtexperten“ letztlich nicht in der Lage sind, schwierige Situationen zu lösen. Im Gegensatz zur klassischen Expertenberatung geht die Systemische Beratung nicht von einem kausalen Modell aus, sondern betrachtet das Zusammenwirken der verschiedenen am

¹⁵⁰ Christian A. Schwarz geht davon aus, dass die Anhebung des „Minimumfaktors“ zu gesundem Wachstum führt. Vgl. Schwarz, Natürliche Gemeindeentwicklung, 43.

¹⁵¹ Ein älteres, sehr verbreitetes Beispiel dafür ist Donald A. Mc Gavarán. MC Gavarán geht z.B. davon aus, dass Gemeinden *homogene Einheiten* bilden müssen. Vgl. Mc Gavarán, Gemeindegrowth verstehen, 198. Johannes Reimer widerspricht diesem Prinzip und geht von einem territorialen Ansatz aus. Vgl. Reimer, Die Welt umarmen, 225 und 239.

¹⁵² Kneer, Niklas Luhmann, 24.

¹⁵³ Vgl. Hüllemann / Buchmüller / Matuszak, Neue Wege, 2.

¹⁵⁴ Roosen, Kirchengemeinde, 3.

¹⁵⁵ Ebd.

System beteiligten Elemente¹⁵⁶ und zudem die relevanten Umwelten des Systems¹⁵⁷. Dabei nimmt der Berater nicht die Rolle des Experten, sondern die Rolle des Beobachters¹⁵⁸ und zudem die Rolle des Begleiters¹⁵⁹ ein, die Stellung des Beraters ist demnach keine hierarchisch distanzierte, sondern eine partnerschaftliche und auf Kooperation angelegte Beziehung¹⁶⁰. Insgesamt erscheint im Begleitungsprozess die Haltung des Beraters wichtiger als die angewandten Techniken.¹⁶¹ Im Folgenden werden wesentliche Merkmale der Systemischen Organisationsberatung genannt:

1.2.2 Merkmale der Systemischen Organisationsberatung

In der Rolle des Beobachters achtet der Berater auf eine umfassende Zusammenschau. Er nimmt zum einen die Verknüpfungen und Wechselwirkungen des Systems wahr und achtet zugleich auf die Beziehungen der am Prozess Beteiligten untereinander und zu sich.¹⁶² Im Blick auf eine Gemeinde bedeutet dies, dass neben ihren internen Beziehungen ebenfalls ihre Beziehung zur Umwelt und Themenfelder wie Systementwicklung und Systemzustand bedacht werden.¹⁶³ Neben dem Vordergründigen achtet er zudem auf die verdeckten Strukturen, auf die „*informellen Ordnungen und geheimen Spielregeln*“¹⁶⁴. Wesentlich für eine nachhaltig positive Beratung ist zudem, dass der Berater jene Bereiche erkennt, die in der Selbstbeobachtung der Gemeinde als Tabus gelten und somit von der Gemeinde nicht zum Gespräch erhoben werden.¹⁶⁵ Der nächste Schritt in der Beratung liegt nicht darin, dass der Berater aufgrund seiner Beobachtungen Lösungsvorschläge unterbreitet. Die Systemische Organisationsberatung ist der Überzeugung, dass *die Kompetenz des Klientensystems grundsätzlich die Kompetenz externer Experten übersteigt*¹⁶⁶ und traut einer Organisation zu, dass sie in der Lage ist proaktiv und kreativ zu lernen¹⁶⁷. Die Aufgabe des Beraters liegt somit darin, innerhalb der Gemeinde Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten und dabei sensibel für jene Ressourcen zu sein, welche für diese Prozesse

¹⁵⁶ Vgl. Hüllemann / Buchmüller / Matuszak, Neue Wege, 3.

¹⁵⁷ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 24.

¹⁵⁸ Vgl. Hüllemann / Buchmüller / Matuszak, Neue Wege, 3.

¹⁵⁹ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 49.

¹⁶⁰ Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 8.

¹⁶¹ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die Systemische Organisationsberatung, 39.

¹⁶² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 11.

¹⁶³ Vgl. ebd.

¹⁶⁴ A.a.O., 10.

¹⁶⁵ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 285.

¹⁶⁶ König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 49.

¹⁶⁷ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 36.

innerhalb der Gemeinde liegen.¹⁶⁸ Dazu bildet er mit allen Beteiligten eine Kooperationsbeziehung, in der alle am Prozess Beteiligten eine wertschätzende Position einnehmen können.¹⁶⁹ Königswieser/Hillebrand gehen davon aus, dass der Berater nicht als Einzelperson auftritt, sondern im Team arbeitet und sprechen daher vom *Beratersystem*¹⁷⁰. Durch die Interaktion von Klientensystem und Beratersystem entsteht letztlich ein drittes System, das *Berater-Klienten-System*¹⁷¹. Die Entwicklung dieses Systems muss von den Beratern beobachtet werden. Zudem entsteht dadurch die Chance der Resonanz: Muster und Konflikte, welche im Klientensystem vorhanden sind, können durch das Berater-Klientensystem in das Beratersystem transportiert werden, dies gilt es im Beratersystem zu erkennen¹⁷². Das Beratersystem sollte zudem auf *Allparteilichkeit*¹⁷³ achten und daher mit allen Hierarchiegruppen im Klientensystem zusammenarbeiten. Im Blick auf die Beratung von Gemeinden ist es somit von Bedeutung, dass nicht nur die Gemeindeleitung, sondern möglichst viele unterschiedliche Mitarbeiter der Gemeinde am Prozess beteiligt werden. Im Blick auf die Planung der Beratung ist auf die unterschiedlichen Ebenen des Beratungsprozesses zu achten. Dieser kann in *Architektur-, Design- und Werkzeugebene*¹⁷⁴ unterschieden werden. Die Architekturebene bildet den groben Rahmen des Beratungsprozesses, sie fragt nach der Zusammensetzung der Kerntuppe, der Systemdiagnose und der grundsätzlichen Vorgehensweise.¹⁷⁵ Die Ebene Design fragt danach, wie ein bestimmter Schritt im Beratungsprozess gestaltet und strukturiert werden soll.¹⁷⁶ Die Ebene Werkzeuge fragt nach den operativen Maßnahmen.¹⁷⁷ In allen drei Ebenen müssen Interventionen in fünffacher Weise bedacht werden: Im Blick auf ihre sachliche, soziale, zeitliche, räumliche und symbolische Dimension.¹⁷⁸ Neben den digitalen Interventionen wie etwa schriftliche oder mündliche Fragen, erscheinen analogen Interventionen wie z.B. Bilder oder Metaphern¹⁷⁹, Skulpturen oder Aufstellungen¹⁸⁰ als besonders hilfreich. Allerdings

¹⁶⁸ Vgl. Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 8.

¹⁶⁹ Vgl. a.a.O., 9.

¹⁷⁰ Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 36.

¹⁷¹ Ebd.

¹⁷² Vgl. a.a.O. 38.

¹⁷³ A.a.O. 42.

¹⁷⁴ Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 54.

¹⁷⁵ Vgl. a.a.O., 57.

¹⁷⁶ Vgl. a.a.O., 67.

¹⁷⁷ Vgl. a.a.O., 55 und 85-98.

¹⁷⁸ Vgl. a.a.O., 56.

¹⁷⁹ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 105.

können analoge Interventionen zu gefährlichen Interpretationen führen und sind daher in ihrer Anwendung gründlich zu bedenken.¹⁸¹ Für die Planung des Beratungsprozesses erscheint es günstig, ihn in Prozessphasen einzuteilen. Hilfreich scheint die Einteilung in vier verschiedene Phasen: Orientierungsphase, Klärungsphase, Veränderungsphase und Abschlussphase.¹⁸² In der Orientierungsphase werden die Art der Beratung¹⁸³ und die Rolle des Beratungssystems geklärt, transparent gemacht und ein Kontrakt inklusive verschiedener Regeln im Umgang miteinander mit dem Klientensystem erarbeitet.¹⁸⁴ In der Klärungsphase werden das Problem und das angestrebte Ziel beschrieben und bereits versuchte Lösungsansätze benannt.¹⁸⁵ Der Klärungsphase folgt die Veränderungsphase, in welcher neue Lösungsmöglichkeiten entwickelt und im Blick auf Alternativen diskutiert werden.¹⁸⁶ Im Anschluss wird in der Ergebnisphase festgehalten, worin das Ergebnis des Prozesses konkret gesehen wird und in welcher Weise das angestrebte Ziel durch konkrete Handlungspläne erreicht werden soll.¹⁸⁷ Das Beratungssystem versteht seine Arbeit als prozessorientiert, daher empfiehlt es sich, die Beratung in einer Art Systemischer Schleife anzulegen, in welcher vier wiederkehrende Aspekte vorkommen: Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Interventionen planen und letztlich Interventionen durchführen.¹⁸⁸ In Anlehnung an Königswieser/Hillebrand¹⁸⁹ können folgende Prinzipien für Systemische Organisationsberatung als wesentlich angesehen werden:

- Begrenztheit: Alle Interventionen sind als Impulse anzusehen. Die begrenzte Einflussmöglichkeit des Beratersystems muss diesem bewusst sein.
- Balance: Das Beratersystem achtet auf ein ausgewogenes Verhältnis von Veränderungsimpulsen und dem Bewahren im Blick auf Stabilität.
- Verantwortung: Die Verantwortung für das Handeln bleibt ganz bei der Gemeinde, sie trifft alle Entscheidungen.

¹⁸⁰ Vgl. Von Schlippe/ Schweitzer, Systemische Interventionen, 62.

¹⁸¹ Vgl. a.a.O. 63-64.

¹⁸² Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 56.

¹⁸³ Vgl. a.a.O., 58.

¹⁸⁴ Vgl. a.a.O., 128.

¹⁸⁵ Vgl. a.a.O., 72.

¹⁸⁶ Vgl. a.a.O., 82 und 83.

¹⁸⁷ Vgl. a.a.O., 84.

¹⁸⁸ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 46.

¹⁸⁹ Vgl. a.a.O., 37-38.

- Mobileeffekt: Da alles mit allem verbunden ist, macht es Sinn, an jener Stelle zu beginnen, wo Energie zur Veränderung wahrgenommen wird.
- Integration: Harte und weiche Fakten sollten nicht voneinander getrennt werden, denn Vision und Strategie einerseits, wie Struktur und Kultur andererseits, stehen zueinander in Wechselwirkung.
- Maßschneiderei und Prozessorientierung: Alle Interventionen müssen kontextabhängig geplant und situationsgerecht angepasst werden.
- Reflexion: Das Beratersystem achtet im Blick auf seine Tätigkeit und die Entwicklung des Berater-Klientensystems auf ständige Reflexion.
- Anschlussfähigkeit: Das Beratersystem soll sich als Beobachter zweiter Ordnung verstehen. Damit Interventionen anschlussfähig sind, achtet es darauf, die Logik mit der die agierenden Personen handeln, zu erkennen und zu berücksichtigen.
- Partnerschaft: Das Beratersystem achtet auf Ausgewogenheit zwischen Nähe und Distanz zum Klientensystem, die Grenze zwischen Berater- und Klientensystem muss ersichtlich sein¹⁹⁰ und das Beratersystem gestaltet die Beziehung von Anfang an so, dass es sich überflüssig machen und wieder verabschieden kann.
- Mehrbrillenprinzip: Das Beratersystem arbeitet mit Perspektiven- und Sichtwechsel und regt das Klientensystem ebenfalls dazu an, damit Widersprüchliches erkannt werden kann.
- Umsetzungsorientierung: Das Beratersystem achtet darauf, dass die vereinbarten Ziele durch Maßnahmen umgesetzt werden und fragt nach den Teil- und Zwischenergebnissen.

Als Erfolgsfaktoren der Systemischen Beratung können in Anlehnung an Königswieser/Hillebrand folgende Aspekte genannt werden:¹⁹¹

- Es bedarf eines klaren Kontraktes in welchem geklärt ist, was als Erfolg des Beratungsprozesses anzusehen ist und wie die Evaluierung stattfindet.
- Die wichtigsten Akteure müssen dem Prozess positiv gegenüberstehen.
- Die offiziellen und inoffiziellen Schlüsselpersonen müssen identifiziert und am Prozess beteiligt werden. Hierarchisch durchmischte Kommunikationsplattformen werden als hilfreich angesehen.
- Die relevanten Umwelten müssen für den Prozess identifiziert und einbezogen werden.

¹⁹⁰ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 70.

¹⁹¹ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 43-44.

- Symbolische Handlungen¹⁹² sollen prozessunterstützend genutzt werden.
- Für den Prozess müssen genügend Feedbackschleifen berücksichtigt werden.
- Neben der Gesamtarchitektur des Prozesses braucht es je nach Entwicklung eine dynamische Anpassung an den Entwicklungsstand.
- Das Beratersystem muss sich genügend Zeit zur Reflexion einräumen.
- Das Beratersystem muss dem Anforderungsprofil entsprechen und selbst lern- und korrekturbereit sein.

1.2.3 Bedeutung von Systemischer Organisationsberatung und

Expertenberatung

Wenngleich Systemische Organisationsberatung versucht das Ganze in den Blick zu nehmen, so muss im Rahmen einer Systemischen Organisationsberatung eine Expertenberatung nicht ausgeschlossen werden. In jedem Fall wird als wichtig angesehen, dass Prozessberater die nötige Felderfahrung für die zu beratende Organisation mitbringen und sich um Fachwissen bemühen.¹⁹³ In manchen Fällen scheint es angebracht, dass ein Prozessberater sein Fachwissen im Sinne einer Expertenberatung einbringt. So kann in der Veränderungsphase einer Prozessberatung das Fachwissen des Beraters als Anregung zur Diskussion durchaus hilfreich sein.¹⁹⁴ Zudem muss ein Prozessberater erkennen, wann eine Frage als eingegrenzte Fragestellung im Blick auf einen Optimierungsprozess verstanden und somit, wenn möglich, beantwortet werden sollte. Gerade in Phasen der Destabilisierung des Klientensystems ist es von Bedeutung, dass das Beratungssystem vom Klientensystem als kompetent und damit als stabil erlebt wird, denn Metastabilität erleichtert dem Klientensystem sich auf Instabilität einzulassen.¹⁹⁵ Auf diesem Hintergrund ist es ratsam, Expertenberatung und Prozessberatung komplementär zusammenzuführen.¹⁹⁶

1.3 Steuerung, Regelung und Selbstorganisation

Um Gemeinden in Wandlungsprozessen hilfreich zu begleiten ist es wichtig, sich generell über die Einflussmöglichkeiten auf Systeme im Klaren zu sein. Systeme

¹⁹² Eine symbolische Handlung liegt z. B. in einer Gesprächsleitung, die jeden zu Wort kommen lässt. Hier wird symbolisiert, dass alle am Prozess beteiligten Personen ernst genommen werden.

¹⁹³ Vgl. Königwieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 119.

¹⁹⁴ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 82.

¹⁹⁵ Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 16.

¹⁹⁶ Vgl. Königwieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 119.

können, je nach Systemkomplexität und äußerer und innerer stabiler oder instabiler Zustände auf unterschiedliche Weise organisiert werden. Wenig komplexe Systeme in stabilem Umfeld können durch wenige Kraftimpulse gesteuert werden.¹⁹⁷ Im Blick auf soziale Systeme wäre dies vorstellbar, wenn ein einfaches Sozialsystem in einer Monopolstellung agieren kann¹⁹⁸, zu denken wäre etwa an die Situation der Kaminkehrer, welche relativ gleiche, voraussagbare Bedingungen vorfinden und zudem in einer geschützten Monopolstellung agieren. Komplexe Systeme, welche sich in einem stabilen Umfeld bewegen und eine gewisse innere Systemstabilität aufweisen, können durch Regelung geleitet werden.¹⁹⁹ Das Prinzip der Regelung basiert auf konkreten Vorgaben und Rückmeldeschleifen²⁰⁰, in komplexen Systemen bedarf es daher einer differenzierten Hierarchie mit klaren Soll-Ist-Vorgaben und ausgeklügelten, ineinandergreifenden Rückmeldeschleifen.²⁰¹ Dieses Modell wird in der Kybernetik erster Ordnung angewandt und ist dort erfolgreich, wo trotz Komplexität stabile Zustände herrschen und daher Maßnahmen im Blick auf ihre Wirkungen mit relativer Genauigkeit planbar sind.²⁰² Im Blick auf soziale Systeme wäre an eine Behörde zu denken, welche, wie etwa ein Finanzamt, einerseits ein sehr komplexes soziales System darstellen kann, andererseits innerhalb eines stabilen Rahmens arbeitet. Bei steigender Komplexität sinkt hier zwar ebenfalls die Steuerbarkeit²⁰³, Steuerung wäre aber grundsätzlich denkbar. Veränderungsprozesse welche sich in Bereichen hoher Instabilität abspielen, sind dagegen im herkömmlichen Stil weder durch Regelung noch durch Steuerung zu bewältigen.²⁰⁴ Für wenig komplexe Systeme, die sich in einem instabilen Umfeld bewegen, könnte die Handlungsstrategie „Versuch und Irrtum“ auf der Basis einfachen Probierens eine Alternative darstellen²⁰⁵, vorausgesetzt, dass ungenügende Experimente reflektiert und vermieden oder zumindest durch Anpassung verbessert werden.²⁰⁶ Im Blick auf ein soziales System könnte ein Fußballverein versuchen, durch verschiedene Varianten mehr Mitglieder zu werben. Auch kleinere Gemeinschaften

¹⁹⁷ Siehe Anlage 5: Steuerung eines Systems.

¹⁹⁸ Vgl. Kruse, Next practice, 42.

¹⁹⁹ Siehe Anlage 6: Regelung eines Systems.

²⁰⁰ Vgl. Kruse, Next practice, 42.

²⁰¹ Vgl. ebd.

²⁰² Vgl. a.a.O., 43.

²⁰³ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 223.

²⁰⁴ Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 8.

²⁰⁵ Siehe Anlage 7: Versuch und Irrtum.

²⁰⁶ Vgl. Kruse, Next practice, 45.

oder überschaubare Gruppen innerhalb der Gemeinde können in dieser Weise versuchen positive Veränderungen herbeizuführen. Für Systeme, welche als komplex gelten und sich zugleich in einem instabilen Umfeld bewegen, ist dieses Modell ungeeignet, da *„punktuelleres Reagieren ein großes Handlungsrisiko in sich birgt“*²⁰⁷. Auch durch eine sehr ausgefeilte Form der Leitung durch Regelung sind solche Systeme schwerlich zu lenken, da eine Analyse, die auf kausalem Denken beruht, bei wachsender Komplexität zunehmend mehr Zeit benötigt, wobei steigende Dynamik und die damit verbundene Destabilisierung immer kürzere Reaktionszeiten erforderlich machen.²⁰⁸ In diesen Situationen braucht es Kybernetik zweiter Ordnung²⁰⁹, eine Art Selbstorganisation²¹⁰, welche wie folgt gekennzeichnet ist:

a. Anhand des Auftrages, den Herausforderungen und den Ressourcen wird eine Vision entwickelt, b. das System wagt neue Schritte welche sich an der Vision orientieren, c. der Kurs entsteht durch schrittweise, wechselseitig aufeinander bezogene Abstimmung von Zielvorstellung und vorgefundener Bedingung.²¹¹ Im Blick auf soziales System ist hier an komplexe Firmen zu denken, welche sich auf unsicheren oder schnell verändernden Märkten bewegen müssen. In ähnlicher Weise kann dies für größere Gemeinden gelten, welche sich in einer Umwelt mit dynamischer Entwicklung bewegen, ebenfalls gilt dies für Gemeindegründungen oder Prozesse genereller Gemeindeneuorientierung.

Begleitung von Wachstums- und Veränderungsprozessen kann hier bedeuten, *„Gelegenheiten zu schaffen und ein System in der Kommunikation so anzulegen, dass eine hohe Wahrscheinlichkeit entsteht, dass die eigenen Ressourcen zur Problemlösung oder zur positiven Gestaltung zur Geltung kommen können“*²¹².

Dementsprechend geht es in der Kybernetik zweiter Ordnung nicht darum, besonders gute Lösungen anzubieten, sondern darum, Prozesse zu moderieren, die Netzwerkintelligenz freisetzen²¹³ und bereits einsetzende, positive oder negative Musterbildung²¹⁴ erkennen lassen. Das Erkennen der Musterbildung und die Frage, welche Tendenzen sich daraus für die Zukunft ableiten lassen, ist in dieser Form der

²⁰⁷ Vgl. Kruse, Next practice 46.

²⁰⁸ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 223.

²⁰⁹ Siehe Anlage 8: Kybernetik zweiter Ordnung. Vgl. Kruse, Next practice, 46

²¹⁰ Vgl. a.a.O. 48.

²¹¹ Vgl. a.a.O. 49.

²¹² Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 8.

²¹³ Vgl. Kruse, Next practice, 151.

²¹⁴ Vgl. a.a.O. 126.

Leitung ein wesentliches Schlüsselprinzip. Allerdings ist darauf zu achten, dass es zu einer positiven Selbstorganisation Werte braucht, welche von allen agierenden Personen akzeptiert und eingehalten werden; Peter Kruse verweist dabei auf die zehn Gebote und die Tatsache, dass zehn Gebote ausreichen, um die Grundzüge eines christlichen Lebens zu strukturieren²¹⁵. Diese Werte können als eine Art Leitplanken im Entwicklungsprozess angesehen werden. Neben den Werten können zudem die grundlegenden Aspekte strategischer Leitung als Leitorientierungen angesehen werden. Zu denken wäre hierbei an folgende Aspekte: Erkundung der Umwelten, in welchem das Projekt stattfindet, Klärung der benötigten und der vorhandenen Ressourcen und der grundlegenden Leitungs- und Aufgabenstrukturen, erkennen der Schlüsselfaktoren des Erfolges und der möglichen Multiplikatoren und analysieren möglicher Synergieeffekte.

²¹⁵ Vgl. Kruse, Next practice 105.

2. System Gemeinde – theologische Perspektiven

2.1 Gemeinden als Originale verstehen

2.1.1 Die Originalität der Gemeinde aus Systemischer Sicht

Aus Systemischer Sicht muss jede Gemeinde grundsätzlich als unverwechselbares Original gesehen werden, da die in ihr handelnden Personen kontingent agieren können²¹⁶ und zudem jede Person nicht nur als Funktionsträger gesehen werden kann, sondern unverwechselbares Individuum bleibt und sich jede Gemeinde zudem in einer originalen Systemumwelt bewegt. Trotz originaler Umwelt und originalen Persönlichkeiten wäre allerdings für soziale Systeme denkbar, dass sie im Hinblick auf ihre Präferenzordnung einerseits und auf die internen Strukturen andererseits identisch gestaltet sind. So ist ein Finanzamt in Frankfurt im Vergleich zu einem Finanzamt in Hof zwar hinsichtlich der in ihr handelnden Personen und dem Systemumfeld als original anzusehen, kann aber andererseits hinsichtlich der Präferenzordnung und der Systemstrukturen als nahezu identisch gelten.

Aus theologischer Perspektive ist zu erörtern, ob und inwieweit Gemeinden hinsichtlich ihrer Strukturen und ihrer Präferenzordnung als original anzusehen sind und ob die von Rudolf Roosen beschriebene These, nach der *„jede ecclesia visibilis ihre gültige Präferenzordnung zusammenstellen, biblische Aussagen auswählen, gewichten, interpretieren und systemintern für verbindlich erklären muss“*²¹⁷, „legitim ist.

2.1.2 Die Originalität der Gemeinde - Einsichten aus dem NT

Im Blick auf die Fragestellung muss zunächst konstatiert werden, dass innerhalb der Evangelien dazu keine eindeutigen Aussagen zu erwarten sind, da Jesus im Blick auf soziologische Gruppenbildung bestenfalls einen Schülerkreis²¹⁸, aber keine etablierte Gemeinde gegründet hat. Eine für alle Gemeinden übertragbare Präferenzordnung, wie ebenso eine verbindliche Struktur, lässt sich daher aus den Evangelien nicht ableiten. Wohl aber ist im Jüngerkreis die erste *„urbildhafte Gruppe von Menschen zu sehen, deren Zusammenleben unmittelbar von der Botschaft Jesu geprägt ist“*²¹⁹.

²¹⁶ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 195.

²¹⁷ A.a.O. 352.

²¹⁸ Vgl. Goppelt, Theologie des Neuen Testamentes, 255.

²¹⁹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 234.

Inwieweit dieses Vorbild als maßgeblich für die Gestaltwerdung der Gemeinde zu sehen ist, lässt sich in der Apostelgeschichte und in den Briefen nachverfolgen. Die vorliegende Arbeit sucht dies im Blick auf die Strukturen und die Präferenzordnung der Gemeinde zu bedenken.

2.1.2.1 Originalität der Gemeinden im Blick auf Strukturen und Formen

Grundsätzlich muss anerkannt werden, dass im Neuen Testament eine Fülle unterschiedlicher Bilder für die Beschreibung von Gemeinden Verwendung finden.²²⁰ Ein als Basismetapher²²¹ zu bezeichnendes Bild des Neuen Testaments ist im Blick auf Gemeinde in der $\sigma\omega\mu\alpha \ \chi\rho\iota\sigma\tau\omicron\upsilon$ Vorstellung zu sehen. Da dieses Bild seinen Ausgangspunkt in der Abendmahlsüberlieferung hat²²², ist davon auszugehen, dass es in allen Gemeinden Anerkennung finden konnte. Das Bild selbst zeigt, dass die Gemeinde nicht aus identischen Elementen, sondern aus verschiedenen Originalen besteht, so gibt es in ihr eine Vielzahl von unterschiedlichen Berufungen und Gaben²²³, die christliche Gemeinde ist also in sich durchaus kontingent. Die Kontingenz führt allerdings weder zu einem konkurrierenden Nebeneinander, denn die Gaben der Glieder sind aufeinander angewiesen²²⁴, noch zu einem heillosen Durcheinander, erst in ihrem Zusammenspiel entsteht die Einheit des Leibes. Die Rede von der Gemeinde als $\sigma\omega\mu\alpha \ \chi\rho\iota\sigma\tau\omicron\upsilon$ gilt nicht nur für die konkrete Ortsgemeinde, sondern zugleich für die universelle, weltweite Gemeinde Gottes. Kann dieses Bild daher soweit gefasst werden, dass jede einzelne Gemeinde am Leib wiederum in gleicher Weise original ist wie die Glieder am Leib? Was die Strukturen der im Neuen Testament erwähnten Gemeinden betrifft, kann jedenfalls gesagt werden, dass keine einheitliche Struktur, weder der Leitung noch der verschiedenen Dienste, im Vergleich der Gemeinden zueinander zu finden ist. So war die „Urgemeinde“ in Jerusalem nach synagogalem Vorbild strukturiert, in der Gemeinde in Antiochien scheint es solche Strukturen nicht gegeben zu haben, augenscheinlich haben dort *„charismatische Propheten und Lehrer den Ton angegeben“*²²⁵. Offensichtlich gab es in den Anfängen der Gemeindewerdung kein maßgebliches

²²⁰ Vgl. Reimer, Die Welt umarmen, 34.

²²¹ Vgl. Schnelle, Theologie des Neuen Testaments, 304.

²²² Vgl. a.a.O. 305.

²²³ Vgl. a.a.O. 306.

²²⁴ Vgl. ebd.

²²⁵ Stuhlmacher, Biblische Theologie des Neuen Testaments, 360.

Modell²²⁶, weder diene die Urgemeinde in Jerusalem für Antiochia als Modell, noch wurde Antiochia zum Modell für die weiteren Gründungen des Paulus. Stuhlmacher sieht dies unter dem Entwicklungsaspekt der Gemeinde. Ihm zufolge ist denkbar, *„dass die Wahl von Presbytern und eines allen Hausgemeinden vorstehenden ἐπισκόπος aber einfach deshalb noch nicht geboten war, weil es z. T. noch gar keinen Zusammenschluss der Einzelgemeinden zu einer großen Ortskirche gab“*²²⁷.“ Selbst innerhalb der Paulinischen Gemeinde lässt sich keine einheitliche Gemeindestruktur erkennen.²²⁸ Dies bedeutet nicht, dass die Formen der ersten Gemeinden uferlos kontingent sein konnten, als Grundregel kann gelten: Gemeinde *„sollte so gestaltet werden, dass der Tempel Gottes heilig gehalten und der Leib Christi erbaut wird“*²²⁹.“ Wenngleich eine Vereinheitlichung der institutionellen Ordnungen und Leitungsstrukturen sich dem Zeugnis der Schrift nicht entnehmen lässt, können doch Grundzüge dessen erkannt werden, was in allen Gemeinden als unveränderbare Elemente angesehen wurden.²³⁰ Joest nennt in diesem Zusammenhang die gemeinschaftliche Versammlung zum Gottesdienst, die Verkündigung, das Gebet, den Lobpreis, den Vollzug der Taufe und des Abendmahls.²³¹ Insgesamt kann im Blick auf die Originalität der Struktur der ersten Gemeinden mit Roosen gesagt werden: *„Man wird den Anfängen weitaus mehr gerecht, wenn man davon ausgeht, dass viele auf unterschiedliche Art und Weise ihr Herz und ihre Seele hatten“*²³².“

2.1.2.2 Originalität der Gemeinden im Blick auf die Präferenzordnung

Das von Jesus verkündete Reich Gottes kann als Referenzsystem für die Bildung der Gemeinde verstanden werden. Die Berichte des Neuen Testamentes zeigen, dass sich die frühen Gemeinden in ihrer Existenz auf Jesus Christus bezogen²³³. So ist davon auszugehen, dass es innerhalb der verschiedenen Gemeinden zur Zeit des Neuen Testamentes einen Grundstock an kennzeichnend Christlichem gab²³⁴. Neben dem Bezug auf Christus nennt Roosen noch die Grenzziehung zwischen der Welt und den

²²⁶ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 314.

²²⁷ Stuhlmacher, Biblische Theologie des Neuen Testaments, 361.

²²⁸ Vgl. Lohse, Grundriß der neutestamentlichen Theologie, 103.

²²⁹ Ebd.

²³⁰ Vgl. Joest, Dogmatik 2, 553.

²³¹ Vgl. ebd.

²³² Roosen, Kirchengemeinde, 281.

²³³ Vgl. a.a.O. 252.

²³⁴ Vgl. Berger, Theologiegeschichte des Urchristentums, 718.

Erben des Reiches Gottes, welche im Kampf mit der Welt und den in ihr wirkenden dämonischen Mächten stehen²³⁵, das Doppelgebot der Liebe und der daraus resultierenden, für die Zeit durchaus unüblichen, Zuwendung zum schwächeren Nächsten²³⁶ und der Beteiligung an dem Auftrag der Erntearbeit²³⁷. Andererseits muss anerkannt werden, dass es zwischen den verschiedenen Gemeinden zur Zeit des NT keine einheitliche, umfassende Dogmatik gegeben hat.²³⁸ Da die Bildung des Kanons oder eines einheitlichen Glaubensbekenntnisses erst in das zweite und dritte Jahrhundert n. Chr. fällt, kann nicht davon gesprochen werden, dass die Gemeinden des Neuen Testaments auf eine operativ geschlossene Präferenzordnung zurückgreifen konnten.²³⁹ Nun ist in den Briefen zwar einerseits zu beobachten, dass sich die Schreiber auf gewisse, oftmals als bekannt vorausgesetzte Normen berufen und die Gemeinden darauf verpflichten, andererseits fällt auf, dass die Christen und Gemeinden des Neuen Testaments in großer Weite agieren konnten. Diese unglaubliche Freiheit ist letztlich nur im paulinischen Grundsatz der Freiheit zu erfassen, welche sich nach 1 Korinther 9 einerseits frei von der Knechtschaft des Gesetzes versteht, sich aber als ἔννομος Χριστοῦ εἶναι in der völligen Bindung an Christus sieht.²⁴⁰ In dieser Bindung an Christus, und nicht durch die Vorgaben einer für alle Gemeinden einheitlichen und detaillierten Präferenzordnung, entstehen und entfalten sich die Gemeinden des Neuen Testaments. Dass die Entwicklung der Gemeinden daher nicht einheitlich, sondern vielstimmig ist, muss nicht verwundern²⁴¹ und darf analog zur Schöpfungsordnung verstanden werden. Die Ordnungen der Gemeinde sind ihr nicht in einer fixierten Gestalt, sondern zur verantwortlichen Gestaltung gegeben.²⁴² So verstanden kann in der Vielstimmigkeit der Anfänge der Gemeinde sogar aufgrund ihrer Flexibilität ein hilfreicher Aspekt des Wachstums und der Überlebensfähigkeit gesehen werden.²⁴³

²³⁵ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 253.

²³⁶ Vgl. a.a.O., 254.

²³⁷ Vgl. a.a.O., 255.

²³⁸ Vgl. Berger, Theologieggeschichte des Urchristentums, 718.

²³⁹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 234.

²⁴⁰ Vgl. Hübner, Biblische Theologie, Band 2, 167.

²⁴¹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 314.

²⁴² Vgl. Joest, Dogmatik 2, 553.

²⁴³ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 314.

2.2 Gemeinden als mündige Gemeinden verstehen

Die Mündigkeit der Gemeinde wird im Folgenden unter zwei Perspektiven bedacht: Zum einen wird gefragt, inwieweit die Glieder innerhalb des sozialen Systems Gemeinde als mündig verstanden werden können, zum anderen wird bedacht, inwieweit eine Ortsgemeinde im Blick auf die Beziehungen zu einem übergeordneten Gemeindesystem mündig sein kann und darf.

2.2.1 Mündigkeit der Glieder innerhalb des Systems Gemeinde

In besonderem Maße bedeutsam erscheint in dieser Fragestellung der Aspekt, dass sich, im Gegensatz zum Alten Testament, nach 1 Petrus 2,9 alle Gemeindeglieder am Bau der Gemeinde beteiligen sollen. Der Gemeinde ist als Ganzes der Auftrag und die dazu notwendige Vollmacht verliehen.²⁴⁴ Festzuhalten ist zudem, dass im neutestamentlichen Verständnis generell von der Distinktion von Gott und Mensch ausgegangen wird²⁴⁵: Es ist Christus selbst, der die Kirche regiert und kein Mensch darf sich dieses Amt anmaßen.²⁴⁶ Obwohl Christus scheinbar die Schlüsselgewalt an Petrus übertragen hat, zeigt doch der Zusammenhang von Mt. 18, 15-20, dass durch die *„Gemeinde als Ganzes eine Regelung im Umgang mit einem sündigen Gemeindeglied getroffen wird“*²⁴⁷. In ähnlicher Weise spricht Paulus in allen zu klärenden Fragen immer die Gemeinde als Ganzes, und niemals nur die berufenen Ältesten einer Gemeinde an.²⁴⁸ Dass es dennoch in der Gemeinde Ämter geben soll, ist in diesem Zusammenhang kein Widerspruch, da die Ämter nach Epheser 4,12 nicht zum exklusiven Gebrauch gegeben sind.²⁴⁹ Sie sind einerseits unter dem Blickwinkel der Ausdifferenzierung des sozialen Systems Gemeinde zu verstehen und beschreiben daher Funktionen, zum anderen sind sie mit der Zielrichtung verliehen, dass die Heiligen *„zum Werk des Dienstes zugerüstet werden“*. In der Lehre der Charismen, wie sie etwa in 1 Korinther 12 entfaltet wird, kommt zudem zum Ausdruck, dass es zwischen den Gabenträgern keine Rangunterschiede gibt. Mit Joest ist festzuhalten: *„Die Sonderstellung des Amtes gegenüber der Gemeinde, jedenfalls insofern sie mit dem exklusiven Vorbehalt bestimmter geistlicher Vollzüge für den Amtsträger verbunden wird, muss trotz ihrer alten und langen Tradition als*

²⁴⁴ Vgl. Joest, Dogmatik 2, 554.

²⁴⁵ Vgl. Hempelmann, Was sind denn diese Kirchen noch, 204.

²⁴⁶ Vgl. Weber, Grundzüge der Dogmatik, 627.

²⁴⁷ Hahn, Theologie des Neuen Testaments, 607.

²⁴⁸ Vgl. Bilezikian, Gemeinschaft, 131.

²⁴⁹ Vgl. Joest, Dogmatik 2, 557.

eine Fehlentwicklung beurteilt werden²⁵⁰.“ Die neutestamentliche Gemeinde ist als Ganzes mit der Vollmacht des Geistes und mit Gaben für ihren Auftrag ausgerüstet und dazu gerufen, gemeinsam den Dienst zu verrichten. Neben der Frage der Ämter ist zudem die Mündigkeit der Gemeindeglieder im Vollzug des Gottesdienstes zu beachten. Die Durchführung des Gottesdienstes war nicht anhand einer gültigen Präferenzordnung geregelt, vielmehr sollte „dem freien Walten des Geistes Raum gelassen werden²⁵¹.“ Analog zur Struktur kann ebenso gesagt werden, dass es in den Gottesdiensten der neutestamentlichen Gemeinden keine uferlose Weite geben konnte. Wie 1 Korinther 14, 23 zeigt, sollten die Inhalte der Gottesdienste den Gläubigen und zugleich den Ungläubigen dienen. Umso erstaunlicher ist, dass Paulus gerade in diesem Zusammenhang auf weitere konkrete Anweisungen verzichtet. Zu verstehen ist diese Weite und das Zugeständnis der Mündigkeit der Gemeinde aus der bereits erwähnten Bindung der Gemeindeglieder an Christus, nach Römer 16, 16 versteht sie sich als die ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ, womit Paulus und die anderen Apostel es unterlassen konnten, eine detailliert für alle Gemeinden gültige Präferenzordnung zu erstellen. Bereits in den Evangelien wird deutlich, dass Jesus das Ziel verfolgte die Jünger zu einer mündigen Nachfolge zu befähigen.²⁵² Dieses Ziel kann im Blick auf die Missionsstrategie Jesu geradezu als Prinzip verstanden werden: Indem Jesus seine Jünger zur Mündigkeit befähigte, legte er die Grundlage zur Multiplikation der Jüngerschaft.²⁵³ Die Mündigkeit der Jünger ist somit als eine wichtige Voraussetzung für die Ausbreitung des Evangeliums zu sehen.²⁵⁴

2.2.2 Mündigkeit der Einzelgemeinde im Systemzusammenhang mit anderen Gemeinden

Da mit σῶμα Χριστοῦ sowohl die Ortsgemeinde als auch die Universalgemeinde beschrieben werden, muss das oben dargestellte Verständnis der Mündigkeit zugleich für die Mündigkeit der Gemeinden im Systemzusammenhang mit anderen Gemeinden gelten. Die Distinktion von Gott und Mensch²⁵⁵ und die damit verbundene Feststellung, dass kein Mensch, und somit gleichfalls kein menschliches Gremium, als Referenzbezug für das Reich Gottes zu gelten hat, muss sowohl für

²⁵⁰ Joest, Dogmatik 2, 556-557.

²⁵¹ Lohse, Grundriß der neutestamentlichen Theologie, 103.

²⁵² Vgl. Ford, Leiten wie Jesus, 253.

²⁵³ Vgl. a.a.O., 28 und 347.

²⁵⁴ Vgl. Frost, Die Zukunft gestalten, 123.

²⁵⁵ Vgl. Hempelmann, Was sind denn diese Kirchen noch, 204.

den einzelnen Christen im System Gemeinde, wie für die Einzelgemeinde im Systemzusammenhang mit anderen Gemeinden gelten. In allen Fragen des Reiches Gottes bleibt die Verkündigung Jesu und die Bindung an ihn der eigentliche Referenzbezug. Eine Schlüsselstelle, an der dies in besonderer Weise deutlich wird, ist in Apg. 15 und dem sich auf das gleiche Ereignis beziehenden Bericht des Paulus in Galater 2²⁵⁶ zu sehen. Im Blick auf die Fragestellung der Mündigkeit der Gemeinde wird in diesem Bericht Folgendes deutlich:

- Obwohl die Gemeinde in Antiochia vermutlich zahlenmäßig und in ihrer Ausstrahlungskraft der Gemeinde in Jerusalem überlegen war²⁵⁷, sieht Paulus die Notwendigkeit der Klärung dieses Konfliktes mit der Gemeinde in Jerusalem. Die Achtung des Leibes und seiner Glieder, das Hören auf die Geschwister, ist für ihn auch über die Grenzen einer Gemeinde hinaus praktizierte Selbstverständlichkeit. Im Bericht aus Galater 2, 2 wird deutlich, dass Paulus den Impuls zu dieser Reise im Hören auf den Heiligen Geist empfängt.
- Der Begriff Apostelkonzil ist eigentlich irreführend, denn letztlich war die Zusammenkunft bestenfalls eine Auseinandersetzung zwischen zwei Gemeinden.²⁵⁸ Wichtiger aber ist die Feststellung, dass das Ergebnis nicht durch einen Konventsbeschluss und ebenso nicht durch die Intervention des Petrus, sondern letztlich durch Anerkennung der, nach Meinung des Lukas, längst durch das Handeln Gottes bereits grundsätzlich gefallenen Entscheidung, herbeigeführt wird.²⁵⁹ Auch der Einwand des Herrenbruders Jakobus hat sein Gewicht nicht in der Stellung seiner Person, sondern im von ihm dargelegten Schriftbeweis.²⁶⁰ Dem entspricht die Wendung Apg. 15, 28 ἔδοξεν γὰρ τῷ πνεύματι τῷ ἁγίῳ καὶ ἡμῖν. Der Vorgang zeigt, dass der Leib letztlich nicht durch die Glieder, auch nicht durch eine exponierte Schar der Glieder, sondern durch das Haupt regiert wird, die ἐκκλησία ist die ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ .

²⁵⁶ Vgl. Roloff, Die Apostelgeschichte, 225.

²⁵⁷ Vgl. a.a.O. 224.

²⁵⁸ Vgl. a.a.O. 222.

²⁵⁹ Vgl. a.a.O. 224.

²⁶⁰ Vgl. Schille, Apostelgeschichte 320.

Daher ergibt sich, dass eine Einzelgemeinde in jedem Fall auf die Glieder des Leibes in einer anderen Einzelgemeinde hören wird. Die Mündigkeit der Gemeinde darf nicht verwechselt werden mit einer völlig voneinander gelösten Individualität. Der maßgebliche Referenzbezug für jede einzelne Gemeinde kann aber einzig in der Bindung an Christus und seinem Wort liegen.

2.3 Gemeinden als komplexe Systeme verstehen

Da die Gemeinden des Neuen Testaments nicht nach einem einheitlichen Modell gegründet wurden²⁶¹, sondern durch Anerkennung ihrer Mündigkeit und Originalität einen weiten Gestaltungsspielraum hatten, kann im Sinne einer Systemischen Betrachtung konstatiert werden, dass diese dynamische, und je nach Größe in unterschiedlichem Maße komplexe, soziale Systeme darstellen mussten. Jedenfalls kann aus Systemischer Sicht nicht davon ausgegangen werden, dass Input und Output des Sozialsystems Gemeinde voraussagbar und von einer Ortsgemeinde auf die andere übertragbar gewesen wären, wie es etwa bei Sozialsystemen wie einem Finanzamt der Fall ist.²⁶² Als ein weiterer Umstand muss für die Frage der Systemkomplexität der ersten Gemeinden die Frage der Systemumwelt in Betracht gezogen werden. In den Berichten der Apostelgeschichte und in den Sendschreiben der Offenbarung wird angedeutet, dass die Gemeinden des Neuen Testaments, was ihre Systemumwelt angeht, in einer jeweils sehr unterschiedlichen und oftmals nicht stabilen, sondern zumeist dynamischen und hochgradig kontingenten Umwelt lebten. So gab es einerseits Gemeinden, welche zumindest zeitweise in einem friedlichen und relativ stabilen Umfeld lebten.²⁶³ Andere, wie etwa die Gemeinde in Korinth, waren in das Umfeld einer dynamischen Großstadt mit heterogener Kultur gestellt²⁶⁴, wieder andere, wie etwa die Gemeinde in Pergamon²⁶⁵, waren durch Unterdrückung und Angriffe von außen in einer bedrohlichen und instabilen Lage. Im Sinne der Systemischen Betrachtung kann jedenfalls konstatiert werden, dass sich die Gemeinden des Neuen Testaments in völlig unterschiedlichen Umwelten bewegen mussten und, so weit es nachvollziehbar ist, unterschiedlich komplexe und dynamische Systeme darstellten.

²⁶¹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 314.

²⁶² Vgl. Baeker, Einführung in die Systemtheorie, 98.

²⁶³ Apostelgeschichte 2, 47 berichtet, dass die erste Gemeinde in Jerusalem in der Anfangszeit *beim ganzen Volk beliebt* war.

²⁶⁴ Vgl. Schrage, Evangelisch-katholischer Kommentar, 27.

²⁶⁵ Vgl. Offenbarung 2, 12 ff.

Die Apostelgeschichte zeigt zudem in Kapitel 6, dass das Sozialsystem Gemeinde in Jerusalem durch Wachstum an eine Systemgrenze gestoßen war und zunächst die Komplexität nicht bewältigen konnte. Das Sozialsystem reagierte nun nicht damit, dass es auf dem Status quo beharrte. Durch eine Strukturänderung, welche sich vor allem in der Ausdifferenzierung der Funktionen widerspiegelte, konnte das Sozialsystem Gemeinde Jerusalem das Wachstum schließlich bewältigen. Spätestens seit diesem Zeitpunkt muss die Gemeinde in Jerusalem als komplexes soziales System verstanden werden. Da die Gemeinde bald nach ihrem enormen Wachstum zudem durch eine massive Verfolgung der Christen²⁶⁶ in einen Zustand der äußeren und inneren Instabilität geriet, können wir davon ausgehen, dass sich die Kirche bereits in ihrem Entstehen mit instabilen und komplexen Situationen zurechtfinden musste und sich offensichtlich darin bewährt hat.

²⁶⁶ Apostelgeschichte 8,1 berichtet, dass die Gemeinde in Jerusalem nach der Steinigung des Stephanus in eine *schwere Verfolgung* geriet.

3 Zwischenfazit: Chancen, Ziele und Grenzen Systemischer Organisationsberatung für die Begleitung von Gemeinden auf dem Hintergrund kritisch theologischer Reflexion

Dass die Gemeinde Jesu eine *empirisch fassbare Größe* ist, muss konstatiert werden, da sie *nach außen hin als congregatio sanctorum (CA VII), als versammelte Gemeinde*, in Erscheinung tritt.²⁶⁷ Zumindest in dieser Hinsicht kann sie als eine Größe angesehen werden, welche in empirischer Weise beobachtet und beschrieben werden kann.²⁶⁸ Die Herausforderung, eine wirklichkeitsgerechte Beobachtungsform zu finden welche die vieldimensionale Komplexität der vorfindlichen Situation wahrnimmt²⁶⁹, wurde bereits als eine der vordringlichsten Aufgaben der Begleitung von Gemeinden benannt. Nach Lindner liegt im Systemischen Denken für die Gemeindepraxis ein erheblicher Erkenntnisfortschritt.²⁷⁰ Die vorliegende Arbeit stimmt dieser These zu, erkennt aber gleichzeitig mit Zimmermann an, dass es neben den empirischen Kriterien weiterer Kriterien bedarf, „um eine Versammlung von Menschen als Kirche bzw. als christliche Gemeinde erfassen zu können“²⁷¹. „Systemische Beobachtung muss sich daher ihrer Grenzen bewusst sein“²⁷²: Wird Gemeinde nur unter dem Blickwinkel der Systemtheorie erfasst, bleibt die Analyse dessen was erfasst wird beschränkt auf das, was sich durch eben diese erfassen lässt, und muss daher gleichzeitig anerkennen, dass sie aufgrund der eigenen Unterscheidung, aufgrund des eigenen blinden Fleckes, Wesentliches übersieht.²⁷³ Um beispielsweise die Logik der Mitgliedsreligiösität zu erfassen, muss der Blickwinkel der Systemtheorie verlassen werden.²⁷⁴ Im Zwischenfazit fragt die Arbeit daher auf dem Hintergrund kritisch theologischer Reflexion nach den Chancen und den daraus resultierenden Zielen, zugleich aber nach den Grenzen der Systemischen Organisationsberatung für die Begleitung von Gemeinden.

²⁶⁷ Vgl. Zimmermann, Gemeinde zwischen Sozialität und Individualität, 13.

²⁶⁸ Vgl. ebd.

²⁶⁹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 3.

²⁷⁰ Vgl. Lindner, Kirche am Ort, 60.

²⁷¹ Zimmermann, Gemeinde zwischen Sozialität und Individualität, 13.

²⁷² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 185.

²⁷³ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 100.

²⁷⁴ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 6.

3.1 Chancen und Ziele der Organisationsberatung

3.1.1 Der Aspekt der Originalität

Beratung, die auf einem kausal-mechanistischen Ansatz von Ist-Soll-Werten beruht, steht in der Gefahr, Gemeinde als standardisierbare soziale Größe zu sehen oder zumindest die als besonders bedeutsam benannten, standardisierbaren Aspekte ins Auge zu fassen.²⁷⁵ In der Systemischen Organisationsberatung wird die Chance gesehen, dem originalen Charakter der Gemeinde gerecht zu werden, da die Systemische Betrachtung kein vorgefertigtes Konzept von Gemeinde mitbringt, sondern sich auf die jeweils vorfindliche Situation einlässt. Dies erscheint hilfreich, um sich einer wirklichkeitsgerechten Sichtweise des Systems Gemeinde sowie der Systemumwelt anzunähern und sich zudem auf das originale Gewordensein des Systems sowie auf die originalen Herausforderungen und Chancen des Systems einzulassen. In welcher Weise die Systemische Organisationsberatung dies methodisch umsetzt, wird im vierten Teil der Arbeit bedacht. Die besondere Chance der Systemischen Organisationsberatung ist gerade für die Gemeinschaftsbewegung, welche im Rahmen der Evangelischen Landeskirche entstanden ist, von Bedeutung: Die Vereinheitlichungstendenzen innerhalb der evangelischen Landeskirchen, welche ihren Ursprung unter anderem darin finden, dass seit der Reformation durch die Bildung des Landeskirchentums im Gegensatz zur Alternative, welche die Homburger Ordnung²⁷⁶ ermöglicht hätte, die Gestaltung des Gemeindelebens nicht den Gemeinden überlassen wurde, sondern von oben durch die Gewalt des Landesherrn die Einheit des Gottesdienstes, der Lehre und des Unterrichts geregelt wurden²⁷⁷, wirken bis in die Gegenwart hinein in den Landeskirchen maßgeblich fort²⁷⁸. Durch den entstehungsbedingten Rahmen der BeG Gemeinden finden die genannten Vereinheitlichungstendenzen ebenfalls in der Praxis des Gemeindebaus innerhalb der BeG Gemeinden ihren Niederschlag. Andererseits hat die Gemeinschaftsbewegung schon in ihren Anfängen die Originalität der Gemeinde

²⁷⁵ Christian A. Schwarz erstellt anhand solcher Soll-Marken und dem Ist-Zustand der Gemeinde ein Gemeindeprofil. Anhand dieses Profils wird das Wachstumspotential der Gemeinde berechnet und Schlussfolgerungen für die Veränderungen im Blick auf Wachstum gezogen. Vgl. Schwarz, Die Praxis der natürlichen Gemeindeentwicklung, 15.

²⁷⁶ Landgraf Philipp von Hessen wollte eine Kirchenordnung, welche das Modell einer Freiwilligkeitsgemeinde vorsah. Das Luthertum allerdings folgte dem kursächsischen Modell. Vgl. Wallmann, Kirchengeschichte, 63.

²⁷⁷ Vgl. ebd.

²⁷⁸ Vgl. Moeller, Geschichte des Christentums 266.

betont. Zu Beginn der Gemeinschaftsbewegung setzte sich der langjährige und maßgeblich prägende Vorsitzende des Gnadauer Verbandes, Walter Michaelis, dafür ein, dass innerhalb der Bewegung eine mechanische Kopie der Zustände der Gemeinden des Neuen Testaments vermieden wird.²⁷⁹ Mindestens zwei Gründe können hier genannt werden: Nach Michaelis wurde das Gemeindebild des Neuen Testaments „*nur fälschlicherweise als einheitlich verstanden*, während es nach seiner Sicht *tatsächlich durchaus vielgestaltig war*“.²⁸⁰ Die Entstehung unterschiedlicher Denominationen sah er darin begründet, dass die unterschiedlichen Aussagen der Schrift zu Fragen der Gemeindeform und der Verfassung mit der Verschiedenartigkeit der Menschen, welche sich von unterschiedlichen Schriftziten anziehen und prägen lassen, korrespondieren.²⁸¹ Im Blick auf die Anschlussfähigkeit der Gemeinde erscheint zudem die Frage nach einem an den Kontext der Umwelt angepassten Gemeindebau von zunehmender Bedeutung und der Rückbezug auf ein Standardmodell sollte dementsprechend vermieden werden.²⁸² Eine Gemeindebegleitung, welche auf den Erkenntnissen der Systemischen Organisationsberatung beruht, kann in der Begleitung von Gemeinden die Chance wahrnehmen, den Aspekt der Originalität der Gemeinde zu betonen und diese ermutigen, die originalen Gaben, Fähigkeiten, Systemressourcen und die Systemumwelt ebenso wie ihre originalen Herausforderungen zu erkennen. Die Gefahr, dass Originalität in einer Welt, in welcher Pluralismus von Wahrheit als letztgültiges Prinzip erhoben wird²⁸³, mit einer freien, nicht mehr an die Schrift gebundenen Individualität verwechselt wird, darf der Begleiter nicht übersehen. Die originale Identität der Gemeinde kann daher nur aus der beidseitig fortwährenden Betrachtung des biblischen Textes einerseits und des originalen Kontextes andererseits erwachsen.²⁸⁴

3.1.2 Der Aspekt der Mündigkeit

Beratung, welche als Expertenberatung angelegt ist, steht in der, wenn auch ungewollten Gefahr, ein Wissens- und oftmals sogar Verantwortungsgefälle zu konstatieren: Der Experte weiß wie es geht, der Laie hört demnach in wichtigen

²⁷⁹ Vgl. Diener, Kurshalten in stürmischer Zeit, 351.

²⁸⁰ Ebd.

²⁸¹ Vgl. ebd.

²⁸² Vgl. Frost, Die Zukunft gestalten, 149.

²⁸³ Vgl. Hempelmann, Was sind denn diese Kirchen noch, 184.

²⁸⁴ Vgl. Reimer, Die Welt umarmen, 233.

Fragen auf den Rat des Experten. Da in den evangelischen Landeskirchen im Blick auf das kirchliche Amt ohnehin ein solches Expertengefälle von Amtsträgern und Laien installiert ist²⁸⁵, muss im Blick auf das Sozialsystem BeG Gemeinden, welches in diesem Entwicklungsrahmen entstanden ist, die Gefahr der Expertenzuschreibung im Besonderen beachtet werden. Begleitung, die als Systemische Organisationsberatung angelegt ist, legt die Verantwortung ganz in das soziale System Gemeinde hinein, die eigentlichen Experten sucht Systemische Organisationsberatung im System selber und wahrt damit die Mündigkeit der Gemeinde. Wenngleich Systemische Organisationsberatung von ihrer Struktur her auf Mündigkeit angelegt ist, kann sie doch, oftmals sogar durch eine im System selbst liegende Rollenzuschreibung an den Berater, als Expertenberatung verstanden werden. Deshalb benennt die vorliegende Arbeit den Auftrag nicht als Beratung, sondern als Begleitung. Beratung impliziert letztlich ein gewisses Gefälle: Auf der einen Seite steht der Ratsuchende, welcher zumindest in seiner Frage demnach als nicht wissend begriffen werden kann, auf der anderen Seite steht der Ratgeber, welcher somit als der Wissende ausgewiesen wird. Begleitung impliziert dagegen, dass sich beide Seiten gemeinsam auf den Weg machen und sich auf Augenhöhe begegnen. Keine der beiden Seiten hat einen grundsätzlichen Vorsprung und jeder kann hier von jedem lernen. Wie bereits benannt, ist vor allem die Haltung des Begleiters von Bedeutung: Wenn er in der Rolle des Begleiters auftritt, welcher im Begleitungsprozess ebenfalls lernen will und die zu Begleitenden als eigentliche Experten ihres Systems ansieht, kann er wesentlich zur Stärkung der Mündigkeit der Gemeinde beitragen und stärkt somit das Entwicklungspotential der Gemeinde.

3.1.3 Der Aspekt der Komplexität

Komplexe und dynamische Systeme übersteigen die Rationalität des Begleiters. Wie dargestellt, sind die Gemeinden des BeG als komplex und dynamisch zu verstehen, wenngleich die Komplexität in unterschiedlicher Intensität vorhanden ist. Expertenberatung steht hier in der Gefahr, die Komplexität des Systems Gemeinde in der Wahrnehmung unzulässig zu verkürzen. Begleitung, welche als Systemische Beratung angelegt ist, hat die Chance, die Komplexität des Systems Gemeinde anzuerkennen. Da der Begleiter sich nicht als Experte ausweisen muss, stellt es kein Problem dar, wenn er zu auftretenden Frage- und Problemstellungen keine Antwort

²⁸⁵ Vgl. Joest, Dogmatik 2, 557.

oder Lösung findet. Zu bedenken ist, dass die Anerkennung der Komplexität des Systems Gemeinde in bestimmten Fällen die bisher ausgeschöpfte Rationalität des Systems übersteigt und zunächst überfordern kann. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass die Wirklichkeit unzureichend vereinfacht wird und vorhandene Probleme auf ungenügend wenige Faktoren zurückgeführt werden. Mit diesem Phänomen ist vor allem dann zu rechnen, wenn die systeminternen Aktionsstrukturen bisher nicht die Rationalität des Systems, sondern nur die Rationalität weniger Verantwortungsträger einbeziehen. Die Aufgabe des Systemischen Organisationsbegleiters liegt nun darin, das System Gemeinde zu ermutigen, die Komplexität des Problems wahrzunehmen, selbst wenn dies zunächst bedrohlich erscheint. Der Gemeindebegleiter kann sich dabei auf zwei Aspekte stützen: Zum einen erscheint es im Rahmen der Systemischen Organisationsberatung als angebracht, die noch nicht geweckten, systemeigenen Rationalitätsreserven zu erschließen. Zum anderen ist es aus ekklesiologischen Gesichtspunkten im Sinne des Priestertums aller Gläubigen geboten, die Gemeinde als Ganzes am Entwicklungsprozess der Gemeinde partizipieren zu lassen. Der Aspekt, dass sich eine christliche Gemeinde einer höheren Intelligenz unterstellt weiß und daher selbst in dynamischen, instabilen und unüberschaubaren Situationen nicht durch Simplifizierung die Augen vor der Wirklichkeit verschließen muss, weil sie sich der Führung des Heiligen Geistes sicher sein darf, welcher sie in alle Wahrheit leiten will²⁸⁶, sollte den Gemeindebegleiter zusätzlich motivieren, die Gemeinde zu einer wirklichkeitsgerechten Wahrnehmung zu ermutigen.

3.2 Grenzen der Organisationsberatung

Neben den oben bereits erwähnten methodologischen Grenzen sollen im Folgenden explizit diejenigen Grenzen der Systemischen Organisationsberatung benannt werden, welche für die Begleitung von Gemeinden aus theologischen Gründen als wesentlich anzusehen sind.

3.2.1 Selbstverständnis der Gemeinde

Ein bedeutender Unterschied zwischen sozialen Systemen dieser Welt und der ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ ist in ihrem Selbstverständnis zu sehen. Sozialsysteme dieser Welt werden einerseits durch Menschen konstituiert und ihr Zweck wird

²⁸⁶ Nach Johannes 16,13 wird der Geist Jesu die Jünger in alle Wahrheit leiten.

zudem von ihren Mitgliedern individuell interpretiert. Sie entstehen, indem Menschen ihr gemeinsames Interesse an einem Thema entdecken und im Folgenden einen Sinn darin sehen, sich zukünftig zweckorientiert zusammenzufinden.²⁸⁷ Ist die Entstehung von sozialen Systemen dadurch gekennzeichnet, dass ein gemeinsamer Zweck gefunden wurde, so gilt vor allem im Blick auf Organisationen, dass für den Fortbestand nicht mehr der gemeinsame Zweck im Sinne eines sachlichen Zieles ausschlaggebend ist, sondern mehr und mehr der reine Selbsterhalt der Organisation.²⁸⁸ Dies bedeutet keineswegs, dass die Organisation ihre Zweckorientierung verloren hat, sondern dass jeder Teilnehmer der Organisation den Zweck der Organisation individuell definiert und aus diesem Grund bestrebt ist, die Organisation aufrecht zu erhalten. Dabei kann der jeweils definierte Zweck durchaus konkurrieren.²⁸⁹ Ganz anders ist dagegen das Selbstverständnis der ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ, welche sich als σῶμα Χριστοῦ versteht: Der Leib wird nicht durch die einzelnen Glieder, sondern durch Christus konstituiert²⁹⁰, die einzelnen Glieder des Leibes bilden nicht den Leib, sondern werden durch die Wiedergeburt jeweils in den Leib eingefügt. Gemeinde kann daher nicht einzig aus der innerweltlichen Sicht sozialer Systeme verstanden werden, sie ist zwar einerseits ein soziales System, beruht aber nicht auf dem gemeinsamen Willen einiger Christen, sich gemeinschaftlich zu organisieren.²⁹¹ Die ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ ist mehr als ein soziales System es sein könnte, sie ist eschatologische Heilsgemeinde²⁹², in welcher nicht nur die Verkündigung des Christus, sondern der Christus selbst als ihr Haupt präsent ist²⁹³. Die Entstehung und der Fortbestand der Gemeinde kann nicht ausreichend aus der Sicht sozialer Systeme, sondern nur von dem in ihr gegenwärtigen Jesus Christus und seinem in ihr wirkenden Wort²⁹⁴ begriffen werden. Für die Gemeinde wie für den einzelnen Christen gilt daher: Sie ist ganz in²⁹⁵, aber

²⁸⁷ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 213.

²⁸⁸ Vgl. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 29.

²⁸⁹ Vgl. a.a.O. 30.

²⁹⁰ Vgl. Lohse, Grundriss der neutestamentlichen Theologie, 103.

²⁹¹ Vgl. Weber, Grundlagen der Dogmatik, 566.

²⁹² Vgl. a.a.O., 567.

²⁹³ Vgl. a.a.O., 568.

²⁹⁴ Vgl. Coenen in: Theologisches Begriffslexikon zum NT, 789.

²⁹⁵ Nach Matthäus 10, 16 sind die Christen wie Schafe unter die Wölfe ganz in diese Welt hineingestellt.

sie ist nicht von dieser Welt²⁹⁶ und kann letztlich nicht vollständig mit den Kategorien dieser Welt erfasst werden.

3.2.2 Auftrag der Gemeinde

Soziale Systeme gruppieren sich einerseits um ein Ziel, welches ihre Mitglieder als den Auftrag des sozialen Systems definieren, sie stabilisieren sich zudem durch Zweckorientierung, wobei jedes Mitglied des Systems diesen Zweck individuell bestimmt. Die ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ dagegen ist nicht an sich und für sich da, die ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ hat nicht nebenbei noch einen Auftrag in dieser Welt und sie kann ihren originären Auftrag weder durch den Konsens der Mitglieder bestimmen und noch weniger kann jedes Mitglied den Zweck der Gemeinde individuell definieren. Der Gedanke der Missio Dei²⁹⁷ weist sehr grundsätzlich in umgekehrte Richtung: Gott hat in dieser Welt eine Mission, die Gemeinde Gottes hat den Zweck, diesen Auftrag umzusetzen und der einzelne Christ wird an diesem Auftrag beteiligt.²⁹⁸ Daraus erschließt sich, dass sich die ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ in der Erfüllung des Auftrags ganz an Gottes Gesandten, an Jesus Christus, zu orientieren hat. Dass dies keinesfalls eine grundsätzlich weltabgeschiedene, distanzierte Haltung für die Gemeinde bedeutet, wird in der Inkarnation Jesu deutlich. Weil sich Jesus ganz in diese Welt hineingegeben hat, ist der σῶμα Χριστοῦ gemäß der Inkarnation Jesu der Welt zugewandt organisiert und wird seinen Auftrag in dieser Welt kulturbezogen und gesellschaftsrelevant zu erfüllen suchen.²⁹⁹ Die Auftragsbestimmung erfolgt dabei nicht zuerst aus den Erfordernissen dieser Welt, sondern im Hören auf den Herrn³⁰⁰ der Gemeinde. Die ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ hat daher niemals die gleiche Veränderungsmöglichkeit wie andere soziale Systeme. Wenn ein Tennisverein feststellt, dass in seinem Umfeld das Interesse am Tennisspielen derart gesunken ist, dass der Fortbestand des Vereins gefährdet ist, dagegen Interesse an anderen Sportarten besteht, kann er mit seinen Mitgliedern beschließen, die angebotene Sportart zu wechseln oder sogar völlig auf Sport verzichten und andere Aktivitäten als Auftrag definieren. Ebenso ist es möglich, dass

²⁹⁶ Nach 1 Petrus 2,11 sind die Christen in dieser Welt Gäste ohne Bürgerrecht.

²⁹⁷ Vgl. Reimer, Die Welt umarmen, 147.

²⁹⁸ Vgl. Möller, Examensreader, 59.

²⁹⁹ Vgl. Reimer, Die Welt umarmen, 92.

³⁰⁰ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 354.

die Mitglieder eines Tennisvereins den Zweck des Vereins sehr individuell definieren: Ein Mitglied kann den Zweck in körperlicher Ertüchtigung sehen, ein anderes vor allem in der Geselligkeit und ein drittes Mitglied sieht den Zweck darin begründet, dass die eigenen Kinder Sport treiben können. Die Mitglieder der ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ haben weder die grundsätzliche Wahlmöglichkeit einer völlig neuen Auftragsbestimmung noch die Möglichkeit den Zweck der Gemeinde individuell zu bestimmen. Die Gemeinde darf in diesem Sinn nicht als funktionales Teilsystem der Gesellschaft verstanden werden, sondern bleibt in der Wahl ihres Auftrages und ihrer Zweckorientierung ganz an ihren Herrn gebunden.³⁰¹ Die in der ecclesia visibilis organisierten Menschen können sich zwar darüber verständigen den grundsätzlichen Auftrag zu verlassen; in diesem Fall könnte sogar das organisierte Sozialsystem erhalten bleiben und könnte fortan vieles sein, ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ allerdings nicht.

3.2.3 Mitgliedsbindung

Soziale Systeme binden ihre Mitglieder durch intrinsische oder extrinsische Motivation. Auf Freiwilligkeit angelegte Sozialsysteme stehen in der Herausforderung, ihre Mitglieder vor allem durch intrinsische Motivation zu binden. Zu den Schlüsselfunktionen von sozialen Systemen gehört es, dass die Bindung an das System in irgendeiner Weise einen Gewinn für die Mitglieder darstellt.³⁰² Da die Gemeinde, wie benannt, immer auch soziales System ist, lässt sich durch die Systemische Sicht nach dem Gewinn fragen, welche die Mitglieder durch das soziale System Gemeinde erfahren. Hier könnte genannt werden: Wertestabilisierung, freundschaftliche Beziehungen, Einbindung der Familie in einen sozialen Rahmen, Entdeckung und Entfaltung von Gaben usw. Andererseits ist der Einsatz vieler Mitglieder in den Gemeinschaften nicht durch das Prinzip „Gewinn“ zu verstehen und sollte aus biblischer Sicht darin nicht verankert sein. Der Grund der Mitgliedsbindung besteht nicht zuerst aufgrund der Eingliederung in die ecclesia visibilis, sondern durch die Eingliederung in die ecclesia invisibilis. Die ecclesia invisibilis stellt sich in dieser Welt allerdings nicht als mystische Größe dar, sondern hat, wie schon erwähnt, in der Form der ecclesia visibilis immer zugleich eine

³⁰¹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 354.

³⁰² Vgl. a.a.O., 225.

örtliche und zeitliche Dimension.³⁰³ In dieser *ecclesia visibilis* können, je nach Kultur und Rechtsform, die Mitglieder nach erkennbaren Strukturen sozialer Systeme gebunden und organisiert werden. Der Grund ihrer Bindung und ihres Engagements muss nach dem neutestamentlichen Zeugnis in der Eingliederung in den $\sigma\omega\mu\alpha \ \chi\rho\iota\sigma\tau\omicron\upsilon$ liegen. Sind die Mitglieder in diesen eingegliedert, lassen sich folgende Leitlinien für ihr Engagement beschreiben:

Ihr Dienst ist nicht zuerst Dienst um der Menschen, sondern um Gottes Willen.³⁰⁴ Ihr Dienst ist nicht motiviert durch den oben beschriebenen Gewinn, welchen sie durch das soziale System Gemeinde erhalten, sondern durch ihre Bindung an Christus. Ihre Berufung und Befähigung zum Dienst erhalten sie letztlich nicht durch das soziale System, sondern durch den Herrn der Gemeinde. So ergibt sich für die Gemeindeglieder neben der ebenfalls möglichen intrinsischen oder extrinsischen Motivation eine aus der Sicht sozialer Systeme nicht zu erfassende geistliche Motivation. Im Blick auf Gemeindebegleitung kann daraus abgeleitet werden:

Da Gemeinden auch beschreibbare soziale Systeme sind, ist es legitim zu fragen, inwieweit ihre Glieder Mitgliedsbindung und Motivation erhalten, welche aus Sicht sozialer Systeme als intrinsische Motivation identifiziert werden kann. Andererseits sind Gemeinden aufgefordert, den geistlichen Aspekt der Eingliederung in den Leib zu betonen. In letzter Konsequenz haben sie darauf zu achten, dass sie die Bindung ihrer Mitglieder an den $\sigma\omega\mu\alpha \ \chi\rho\iota\sigma\tau\omicron\upsilon$ stärken und diese Bindung als die Grundlage der Bindung an die *ecclesia visibilis* verstehen. An dieser Stelle muss allerdings auf eine Gefahr hingewiesen werden: Durch Angst suggerierende Verkündigung kann eine scheinbare Bindung an Christus bewirkt werden, welche letztlich keine echte Bindungsbereitschaft der Mitglieder an Christus, sondern aus Furcht motivierte extrinsische Motivation der Mitglieder, bewirkt. Der Begleiter sollte deshalb darauf achten, dass die Bindung der Gemeindeglieder in der Freiheit an Christus geschieht.³⁰⁵

3.2.4 Anschlussfähigkeit und Präferenzordnung

Im Blick auf ihren Fortbestand sind Gemeinden im Sinne sozialer Systeme darauf angewiesen, Ressourcen aus ihrer Umwelt zu rekrutieren. Daher müssen sie sich um

³⁰³ Vgl. Weber, Grundlagen der Dogmatik, 587.

³⁰⁴ Nach 1 Thessalonicher 1,9 sind Christen wiedergeboren zu dienen dem lebendigen Gott.

³⁰⁵ Siehe 2.1.2.2

Anschlussfähigkeit an die Umwelt bemühen. Die Anschlussfähigkeit ist zudem im Blick auf ihren originären Auftrag von hoher Bedeutung. Anschlussfähig bleiben bedeutet für soziale Systeme, sich in einem gewissen Maß kundenorientiert auszurichten. Wie weit kann und darf die Kundenorientierung von Gemeinden gehen, wenn sich die Kundenkultur verändert? Wie weit darf sich die Kultur der Gemeinde verändern und inwieweit darf die Gemeinde darauf beharren, dass Menschen, welche sich der Gemeinde anschließen wollen, sich in ihre Kultur einfügen? Eine erste Antwort ist in dem oben erwähnten Text aus Apostelgeschichte 15 zu sehen. In dieser Stelle wird deutlich, dass die Frage der Ekklesiologie immer zugleich die Frage der Soteriologie im Blick haben muss.³⁰⁶ Jede Gemeinde ist herausgefordert durch kulturelle Anschlussfähigkeit die Botschaft in die jeweilige Kultur hineinzutragen. Wie die Apostelgeschichte in Kapitel 12 und 15 zeigt, ist es dazu nötig, dass Gemeinden den Mut haben, die Grenzen ihres kulturellen Rahmens³⁰⁷ zu überschreiten. Andererseits hat die Gemeinde darin eine in ihrem Sein begründete Barriere und kann ihre Präferenzordnung, ihre Struktur und Form nicht uferlos ausweiten. In der Frage der Anpassung kann sie im Sinne der dargestellten Freiheit ἔννομος Χριστοῦ εἶναι weite Wege zu den Menschen gehen, muss aber zugleich im Blick auf ihr Selbstverständnis den umgekehrten Weg wagen: Weil die ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ nicht von dieser Welt ist, weil sich in ihr und durch sie das Reich Gottes widerspiegeln soll, stellt sie umgekehrt jede Kultur in Frage.³⁰⁸ Nur indem sie treu an ihrer Leitdifferenz, „*dass das Heilige im Rahmen profaner Selbsterlösungsprojekte nicht zu haben ist*“³⁰⁹, festhält, bleibt sie in der Lage kollektive Irrtümer zu erkennen. Nur wenn sie den Mut hat, das Zeugnis der Schrift als norma normans anzuerkennen³¹⁰, hat sie die Chance an ihrer Orientierung jenseits aller gesellschaftlichen Veränderung festzuhalten³¹¹. Gemeindebegleitung hat darauf zu achten, Gemeinden eben dazu zu ermutigen.

³⁰⁶ Vgl. Reimer, Die Welt umarmen, 69.

³⁰⁷ Vgl. ebd.

³⁰⁸ Vgl. Newbigin, Den Griechen eine Torheit, 10.

³⁰⁹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 358.

³¹⁰ Vgl. Joest, Dogmatik 1, 84.

³¹¹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 357.

3.2.5 Strukturen und Hierarchien

Soziale Systeme, die den Status des Quasisystems übersteigen, werden immer in irgendeiner Form Hierarchien bilden.³¹² Hierarchien tragen zur Reduzierung der Systemkomplexität bei, indem sie Macht an bestimmte Mandatsträger delegieren. Macht hat in den sozialen Systemen dieser Welt nach Matthäus 20, 25³¹³ die von Jesus beschriebene Tendenz, die eigene Stellung zu festigen. Wie Jesus in Matthäus 20 sagt, soll es Verantwortlichen im Reich Gottes nicht um die Erlangung einer exponierten Vorrangstellung gehen, sondern um die diametral entgegengesetzt exponierte Stellung des Dienens. Wie verhält sich diese Sicht Jesu zu den Strukturen und Hierarchien in der Gemeinde? Die Arbeit stimmt Roosen nicht zu, dass die *ecclesia visibilis* in gewisser Weise in ihren Strukturen durch die Bildung von Hierarchien grundsätzlich strukturbedingt „ungehorsam“³¹⁴ wird. Selbst im Sozialsystem des Jüngerkreises ist eine Hierarchie zu identifizieren, welche nach dem Zeugnis der Schrift auf Jesus selbst zurückgeht. Petrus, Jakobus und Johannes hatten innerhalb des Jüngerkreises eine strukturell hierarchisch andere Stellung als der Rest der Jünger³¹⁵ im Zwölferkreis und jener Zwölferkreis hatte wiederum eine strukturell hierarchisch andere Stellung als die 72 usw. Es liegt nach dem Wort Jesu kein grundsätzliches Problem darin, die hierarchische Stellung des Ersten anstreben zu wollen³¹⁶, sondern in der Frage des Umgangs mit dieser Stellung. Hier ist Jesus nicht nur in dem Wort in Matthäus 20 eindeutig, sondern viel mehr in seinem Werk, welches zeigt, dass Verantwortung in einer Gruppe durch Liebe und Dienen und im Verzicht weltlicher Durchsetzungsmacht geschehen kann und soll³¹⁷. Liebe als einzig legitimer Machtanspruch ist nicht nur in seinen Worten, sondern als letztes in seiner Passion zum Sinnbild christlichen Machtanspruches geworden.³¹⁸ Gemeindebegleitung ist daher herausgefordert die Normen des Reiches Gottes zu wagen und in der Haltung des Dienens Gemeinden zu begleiten und die Gemeinde zu eben dieser Haltung zu ermutigen. Hier ist Roosen zuzustimmen, dass in diesem

³¹² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 263.

³¹³ Jesus sagt in Matthäus 20, 25, dass die Mächtigen dieser Welt ihre Macht benutzen, um ihre Stellung zu sichern.

³¹⁴ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 350.

³¹⁵ Jesus nimmt diese drei Jünger an einigen Begebenheiten aus dem Jüngerkreis heraus. So etwa bei seiner Verklärung, Matthäus 17, 1; bei der Heilung der blutflüssigen Frau, Markus 5, 37; im Garten Gethsemane, Matthäus 26, 37.

³¹⁶ Nach Matthäus 20,26 hält Jesus es für legitim, „groß sein zu wollen“, nur wird „groß sein“ nicht mit Herrschen, sondern mit Dienen gleichgesetzt.

³¹⁷ Vgl. Hempelmann, Was sind denn diese Kirchen noch, 288-294.

³¹⁸ Vgl. a.a.O., 263.

Wagnis durch die *ecclesia visibilis* hindurch das Reich Gottes in dieser Welt transparent werden kann.³¹⁹

3.2.6 Autopoietisches Wachstum

In der Theorie sozialer Systeme wie sie Luhmann beschreibt, werden soziale Systeme als autopoietisch und zugleich als evolutionäre Systeme verstanden. Ausdrücklich wird dabei eine geplante Evolution ausgeschlossen, da nach Luhmanns Sicht der Evolutionsgedanke jeglichen zielgerichteten Prozess ausschließt.³²⁰ Soziale Systeme verändern demnach ihre Strukturen durch autopoietisch evolutionäre Prozesse von Selektion und Variation.³²¹ Dass diese Theorie der Praxis dann nicht standhält, wenn Weiterentwicklung zu positiven Ergebnissen führen soll, zeigen Thesen der Systemischen Organisationsberatung, welche davon ausgehen, dass es zu einer positiven Selbstorganisation sozialer Systeme zumindest einige Regeln braucht, welche zudem von allen Beteiligten akzeptiert werden müssen.³²² Mit Lindner ist dem Gedanken einer evolutionären, nicht zielgerichteten Selbstorganisation grundsätzlich entgegen zu halten, dass nach dem Zeugnis der Schrift *„die Welt Gottes Oikos ist, seine Schöpfung. Sein Geist belebt sie. Ihren Grund und ihre gemeinsame Überlebensfähigkeit findet sie, wenn sie in Beziehung zu ihrem Schöpfer lebt“*³²³.“ Was Lindner hier für die ganze Schöpfung konstatiert, muss in besonderer Weise für die *ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ* gelten. Zwar können wir im Blick auf die Mündigkeit der Gemeinde dieser eine gewisse Selbstorganisation zutrauen. Nach Epheser 4, 12 wird der Leib durch den gemeinsamen Dienst erbaut (*εἰς οἰκοδομὴν τοῦ σώματος τοῦ Χριστοῦ*) und Jesus kann sogar im Bild des Weizenkorns in Markus 4, 28 im Blick auf das Reich Gottes sagen, dass das Reich Gottes „von selbst“ wächst (*αὐτομάτῃ ἢ γῇ καρποφορεῖ...*). Beide Bilder implizieren allerdings nicht, dass das Reich Gottes losgelöst von Gott oder durch zufällige Prozesse wächst. Die Apostelgeschichte zeigt, dass das Reich Gottes und das Entstehen der Gemeinde als pneumatologisches Geschehen aufzufassen sind, geht es doch in ihr darum, *„die Kraft des Geistes Jesu in den Aposteln geschichtlich*

³¹⁹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 350.

³²⁰ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 118.

³²¹ Vgl. a.a.O., 122.

³²² Vgl. Kruse, Next practice, 105.

³²³ Lindner, Kirche am Ort, 71.

darzustellen³²⁴.“ Gemeindegewachstum ausschließlich als selbstreferentielle Systementwicklung zu verstehen, dem Zeitgeist entsprechend wird dann Mündigkeit mit Individualismus und am Ende mit Autonomie ersetzt, kann nach dem Zeugnis der Schrift nicht als Grundlage der Oikodomik gelten. Solch eine Gemeinde würde ausschließlich fragen: „Was wollen wir“ und in der Zuspitzung: „Was will ich und wozu möchte ich die anderen führen.“ Wo sich Gemeinde im Sinne des Neuen Testamentes als ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ versteht, kann die eigentliche Fragestellung nur lauten: „Was will der Herr der Gemeinde, dass wir tun sollen.“

Im Blick auf die Behauptung von autopoietischen, evolutionären Wachstums sozialer Systeme muss zudem der ethische Aspekt bedacht werden. Zwar besteht hier einerseits die von Luhmann beschriebene Gefahr, dass moralisch aufgeladene Kommunikation in aggressiven Auseinandersetzungen münden kann³²⁵, andererseits darf nicht übersehen werden, dass es in Organisationen Entwicklungsprozesse geben kann, welche im Blick auf Effektivität als erfolgreich, im Blick auf das Ergebnis als verwerflich angesehen werden müssen. Ein trauriges Beispiel ist im Behördenapparat Eichmanns zu sehen, welcher in der Vernichtung von Leben immer effektiver wurde.³²⁶ Gemeindebegleitung, die auf der Grundlage der Systemischen Organisationsberatung beruht, muss sich davor hüten, Selbstorganisationsprozesse als grundsätzlich neutral oder positiv zu sehen. Aus theologischer Perspektive gilt festzuhalten, dass der Mensch in den Zusammenhang von Lebensumständen geboren wird, die durch die Grundsünde, welche in dieser Welt herrscht, durchdrungen ist und daher grundsätzlich ebenso soziale Systeme durchzieht.³²⁷ Somit braucht der Mensch als Einzelner und soziale Systeme als Ganzes einen Anker außerhalb dieser Welt³²⁸; Gemeindebegleitung sollte es als Chance begreifen, dass sie diesen Anker im gemeinsamen Hören auf das Wort des Herrn der Gemeinde hat. Sie muss sich daher nicht dem Diktat dieser Welt, etwa, dass die Schnellen die Langsamen fressen³²⁹, ungeprüft unterstellen. Gemeindebegleitung muss sich selbst und den Begleitungsprozess immer wieder neu im Hören auf Gott verankern. Dieses Verankern darf keineswegs einseitig so verstanden werden, dass der Geist das

³²⁴ Harnack, Die Mission und die Ausbreitung des Christentums, 92.

³²⁵ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 181.

³²⁶ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 34.

³²⁷ Vgl. Kirche als lernende Organisation, Supervision in einem von Tradition..., 37.

³²⁸ Vgl. ebd.

³²⁹ Vgl. Kruse, Next practice, 9.

verantwortliche Handeln des Menschen übernimmt und ihn gleichsam einer Marionette führt. Der Gedanke der thenomen Reziprozität³³⁰ beschreibt in hilfreicher Weise, wie der Geist Gottes nicht nur in und an uns wirkt, sondern wie er ebenso zusammen mit uns wirkt, wie er den Menschen in sein Handeln mit hinein nimmt, ohne dabei im Handelnden aufzugehen.

3.2.7 Polykontexturale Welt und multizentrische Perspektiven

Mit Recht sagt Luhmann, dass kein Beobachter im Moment der Beobachtung sich selbst beobachten kann und somit immer ein blinder Fleck der Beobachtung entsteht.³³¹ Selbst die Beobachtung eines zweiten Beobachters, die Beobachtung zweiter Ordnung, trägt in sich das eben genannte Defizit und ist im Blick auf die eigene Beobachtung eine Beobachtung erster Ordnung.³³² Es kann konstatiert werden, dass menschliche Beobachtungen zwar wirkliche, aber jeweils nur individuelle Beobachtungen darstellen³³³ und erkannte Wirklichkeit im Sinne des Konstruktivismus nicht als objektive Wirklichkeit, sondern als Ergebnis sozialer Konstruktion angesehen werden muss³³⁴. Dass daher die absolut richtige Sicht der Dinge nicht mehr behauptet werden kann, dass jede Beobachtung *als eine kontingente Konstruktion*³³⁵ verstanden wird, erscheint eine konsequente Schlussfolgerung. Im Blick auf den Begleitungsprozess muss sich der Begleiter seines blinden Fleckes und dem seines Klienten bewusst werden. Hilfreich ist daher im Begleitungsprozess die oben bereits genannte Haltung der Demut im Blick auf den Wirklichkeitsanspruch eigener Beobachtungen. Die Suche nach einem neuen Referenzrahmen auf der Basis neuer subjektiver Konstrukte kann für den Prozess als hilfreich angesehen werden³³⁶, muss aber zugleich kritisch geprüft werden. So kann es in einem Konflikt einerseits durchaus hilfreich sein mit Re-Definition, mit sogenannten Umdeutungen³³⁷, zu arbeiten. Hier wäre daran zu denken, in einem Konfliktfall nicht nach den Gefahren, sondern nach den Chancen zu fragen, welche in der Bearbeitung des Konfliktes liegen. Andererseits kann der Referenzrahmen im Begleitungsprozess nicht wahllos variiert werden: Aus theologischer Perspektive

³³⁰ Vgl. Bohren, Predigtlehre, 76.

³³¹ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 101.

³³² Vgl. ebd.

³³³ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 24.

³³⁴ Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 7.

³³⁵ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 103.

³³⁶ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 89.

³³⁷ Vgl. ebd.

muss konstatiert werden, dass die Schrift sich nicht als kontingente Konstruktion der Wirklichkeit begreift, sie erhebt den Anspruch, nicht Ergebnis sozialer Konstrukte zu sein. Der „Code“ der Schrift ist nicht kontingent und ihre Perspektive ist nicht multizentrisch, sondern hat ein definiertes Zentrum: Gott als den Ursprung aller Weisheit. Der Referenzrahmen der Schrift kann somit nicht durch einen anderen Referenzrahmen ersetzt werden, die Schrift bleibt *norma normans*. Die Schwierigkeit, dass die Interpretation der Schrift vom Verstehen des Lesers abhängig ist und somit jeweils eine Beobachtung erster Ordnung darstellt, darf dabei nicht übersehen werden. Gefragt ist hier eine demütige Haltung des Begleiters und ein bewusstes Hören auf das, was der Klient im Blick auf die Schrift interpretiert. Eine weitere Herausforderung ist darin zu sehen, dass der Herr der Gemeinde seine Gemeinde selbst führen will, dass Gemeindeentwicklung als pneumatischer Prozess verstanden werden muss. Zwar gesteht Gott der Gemeinde einerseits zu, dass sie durch das Handeln von Menschen geleitet wird: Nach 1 Kor 3,10 hat Paulus als ein σοφὸς ἀρχιτέκτων³³⁸ den Grund der Gemeinde gelegt und in 1 Kor. 12, 28 wird dargestellt, dass Gott in der Gemeinde einige zu κυβερνήσεις³³⁹ eingesetzt hat. Dementsprechend soll der Begleitungsprozess dazu beitragen, dass die von Gott geschenkte Gabe der Leitung für das Wachstum der Gemeinde zur Geltung gebracht wird. Andererseits muss Gemeinde als „geistgewirkte Realität“ erkannt werden, als „Gemeinschaft derer, die in Jesus Christus ihren Herrn erkennen und durch ihn ihr Leben bestimmen lassen“³⁴⁰. Wie etwa in Apg. 13, 2 dargestellt, kann der Herr der Gemeinde selbst in die Entwicklung der Gemeinde eingreifen. Gemeindebegleitung ist daher, im Unterschied zur Systemischen Organisationsberatung, aufgerufen, im gemeinsamen Gebet und im Hören auf Gottes Wort zu fragen, was Christus der ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ zu sagen hat. In der Frage der Beobachtung hat die Gemeinde also zu fragen, was aus der Sicht Gottes, aus der Perspektive seines Wortes, über die Gemeinde zu erfahren ist.

³³⁸ ἀρχιτέκτων meint den Baumeister oder Architekt. Vgl. Rienecker, Sprachlicher Schlüssel, 356.

³³⁹ κυβερνήσεις meint die Leitung einer Gemeinde und die Fähigkeit zur Führung in der Gemeinde. Vgl. Bauer, Wörterbuch zum Neuen Testament, 927.

³⁴⁰ Vgl. Joest, Dogmatik 2, 594.

3.2.8 Gesetzmäßigkeiten des Marktes

Da der Referenzrahmen der ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ in der Schrift zu sehen ist, dürfen die Oikodomik und der Begleitungsprozess nicht durch die Gesetzmäßigkeiten des Marktes dominiert werden. Die Suche der in der Schrift beschriebenen theologischen Bedingungen für den Aufbau und das Wachstum der christlichen Gemeinde muss immer wieder neu in den Vordergrund gerückt werden³⁴¹ und kann gegebenenfalls den Gesetzmäßigkeiten des Marktes oder anderer Referenzbezüge widersprechen. In marktorientierten sozialen Systeme gilt etwa der Grundsatz der Resultatorientierung³⁴²: Alles Handeln muss auf Ergebnisse, letztlich auf Erfolg ausgerichtet sein. Dieser Grundsatz wird im Management als vorrangig oder sogar als absolut verstanden.³⁴³ Daher müssen marktorientierte soziale Systeme auf dem Markt Einfluss behalten und diesen wenn möglich steigern. Zu realisieren ist dies, wenn sie schneller als andere auf Veränderungen im Markt reagieren, wenn sie attraktiv das eigene Produkt bewerben und den Vorteil des Produktes gegenüber Produkten der Mitbewerber überzeugend darstellen. Sie können ihre Marktposition durch geschickte Schachzüge stärken und Mitbewerber damit überflügeln. Wenn christliche Gemeinden einerseits wie Unternehmen am Markt operieren³⁴⁴, wenn es sogar als legitim angesehen werden kann, das einzigartige „Produkt Evangelium“ mit den denkbar besten Möglichkeiten zu vermarkten, so muss sich doch jede Gemeinde darüber im Klaren sein, dass sich die ecclesia visibilis in der Frage des Wachstums und des Marketings nicht vorschnell an den Gesetzmäßigkeiten des Marktes orientieren sollte, sondern an das Referenzsystem des Reiches Gottes gebunden bleiben muss. Drei Aspekte sind hier besonders zu beachten:

Es gilt grundsätzlich bei allen Aktionen zu fragen, ob die Werte, welche das Handeln leiten, dem Evangelium entsprechen. So kann manche Handlung zwar im Sinne des Marketings zielführend erscheinen, muss aber im Licht des Evangeliums ausgeschlossen werden.

Es gilt zudem zu berücksichtigen, dass die Frage nach der Vollmacht vor der Frage nach der Macht zu stellen ist. Nur das, was von Gott gewollt und beglaubigt ist, wird

³⁴¹ Vgl. Möller, Einführung in die Praktische Theologie, 45.

³⁴² Vgl. Malik, Führen, Leisten, Leben, 73.

³⁴³ Vgl. ebd.

³⁴⁴ Herbst, Praktische Theologie der Gegenwart, Seite 380.

durch seine Macht abgedeckt.³⁴⁵ Der Gemeindebegleiter soll im Begleitungsprozess diesen Aspekt beachten und wo geboten die Gemeinde darauf hinweisen. Besonders herausfordernd ist die in 2 Korinther 12, 9 dargestellte Logik, dass Gottes Kraft in den Schwachen mächtig ist und der Schatz des Evangeliums sich in irdenen, also zerbrechlichen und oftmals sehr einfachen Gefäßen entfaltet. Diese göttliche Gesetzmäßigkeit widerspricht den Gesetzmäßigkeiten des Marktes und kann daher vor allem dann missachtet werden, wenn Gemeindebau mit Mitteln und Methoden des Marketings betrieben wird. Der Begleiter sollte im Begleitungsprozess der Gemeinde Mut machen, gegen alle menschliche Logik gerade Schwachheit und Mangel als Chance zu sehen, sich der Macht Gottes anzuvertrauen.

3.3 Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Ansatz der Systemischen Organisationsberatung einerseits die Chance bietet, der Originalität, Mündigkeit und Komplexität der Gemeinde gerecht zu werden. Daher sollten die Erkenntnisse der Systemtheorie und insbesondere der Systemischen Organisationsberatung gewinnbringend für die Begleitung von Gemeinden berücksichtigt werden.

Andererseits muss der Begleiter jeweils kritisch theologisch reflektieren, welche Grundsätze und Methoden der Systemischen Organisationsberatung er übernehmen, welche er ergänzen oder korrigieren und welche er nicht übernehmen sollte. Die oben dargestellten Punkte können hierzu als Orientierung dienen, erheben aber keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit. Ein Gemeindebegleiter sollte grundsätzlich die Fähigkeit besitzen, die Grundsätze der Systemischen Organisationsberatung theologisch zu reflektieren.

³⁴⁵ Der Zusammenhang von Apostelgeschichte 19,8-17 zeigt, dass der Heilige Geist einerseits das Handeln des Paulus durch Wundertaten beglaubigte, andererseits das Handeln, welches in seinem Namen aber nicht im Glauben geschah, nicht beglaubigte.

4 Gemeinden systemisch - prozessorientiert begleiten

Im vierten und fünften Teil der Arbeit werden die bisher genannten Erkenntnisse auf die Praxis der Begleitung übertragen und insbesondere in ihrer Bedeutung für die Begleitung von Gemeinden bedacht. Da sich der Erfahrungshorizont des Verfassers im Blick auf Gemeindebegleitung größtenteils auf Gemeinden des BeG beschränkt, entfaltet er diese Gedanken auf eben diesem Hintergrund, wenngleich die genannten Aspekte durchaus in einem weiteren Rahmen Anwendung finden könnten. Der vierte Teil nennt hierzu die wichtigsten Aspekte und ausgewählte Methoden für den Begleitungsprozess, im fünften Teil, welcher als Ausblick angelegt ist, wird der Aspekt des organisationalen Lernens bedacht.

4.1 Systemische Wahrnehmung von BeG Gemeinden im Begleitungsprozess

Gemeinden systemisch wahrzunehmen ist die Herausforderung, „das Ganze“ in den Blick zu bekommen: Die Gemeinde selbst soll als System wahrgenommen werden, ebenso gilt es, die Systemumwelt, die Systementwicklung und den Systemzustand zu bedenken.

4.1.1 Wahrnehmung des Systems Gemeinde

4.1.1.1 Die Menschen im System Gemeinde

Die Frage der Letztelemente sozialer Systeme ist, wie dargestellt³⁴⁶, in der wissenschaftlichen Diskussion nicht eindeutig geklärt. Einerseits scheint der Ansatz Luhmanns, wonach nicht Menschen, sondern Kommunikation als Letztelemente sozialer Systeme verstanden werden, sinnvoll und in der Praxis hilfreich³⁴⁷, da soziale Systeme, insbesondere Organisationen, dem Wechsel von Personen durchaus standhalten³⁴⁸ ohne dabei grundsätzlich erschüttert zu werden und zudem Personen niemals restfrei in eine Organisation integriert werden können³⁴⁹. Gemeindebegleitung richtet sich daher immer zunächst an die ganze Gemeinde und ist nicht als individuelle Begleitung von einzelnen Verantwortungsträgern zu sehen. Andererseits scheint für die Begleitung von Gemeinden der Ansatz, Menschen als

³⁴⁶ Siehe 1.1.2.

³⁴⁷ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 66.

³⁴⁸ Vgl. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 17.

³⁴⁹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 222.

Letztelemente sozialer Systeme zu verstehen³⁵⁰ nicht grundsätzlich abzulehnen, da es sich bei Gemeinden nicht um technische Systeme handelt. „Wann immer Organisationen handeln (...) sind es die Individuen, die handeln“³⁵¹.“ In der Praxis der Gemeindebegleitung sind die Ansprechpartner, die Handelnden und letztlich die Verantwortlichen des Prozesses demzufolge nicht „Kommunikation“, sondern Menschen. Hilfreich scheint der Gedanke der strukturellen Kopplung³⁵²: Demzufolge bleiben die in der Organisation beteiligten Menschen zwar in gewisser Weise Teil der Umwelt der Organisation, andererseits sind Organisationen auf die Beteiligung von Menschen unbedingt angewiesen.³⁵³ Für den Begleitungsprozess von Gemeinden scheint es aus dem Blickwinkel der Systemischen Beratung demnach durchaus angebracht, die Menschen im System Gemeinde in den Blick zu nehmen, aus theologischer Perspektive sollte dies als selbstverständlich angesehen werden.³⁵⁴ Wenngleich sich Gemeindebegleitung nicht grundsätzlich an einzelne Personen wendet, so darf der Prozess nicht als ein rein sachlicher verstanden werden, in welchem die einzelnen Beteiligten aus dem Blick geraten. Dies gilt vor allem dann, wenn im Begleitungsprozess deutlich wird, dass eine der am Prozess beteiligten Personen massive Probleme hat. In diesem Fall muss der Begleiter überlegen, wie er darauf eingehen kann, ob und in welcher Weise Hilfe angeboten werden sollte. Neben den am Prozess Beteiligten ist es wichtig, grundsätzlich alle Menschen im System Gemeinde wahrzunehmen. Hilfreiche Perspektiven sind in folgenden Fragen zu sehen: Leben die Leiter und Mitarbeiter in geklärten Beziehungen oder gibt es offene, latente oder tabuisierte Konflikte?³⁵⁵ Wie sind die Aufgaben und Verantwortungen innerhalb des Systems beschrieben und wie werden sie gelebt? Wer hat in der Gemeinde welche Stellung, wer kann besonderen Einfluss auf die Gemeinde nehmen und wer ist von diesem Einfluss weitestgehend ausgeschlossen? Hier ist es wichtig, die Struktur und die zugrundeliegende Präferenzordnung zu bedenken und mit der Wirklichkeit zu vergleichen. Im Blick auf Veränderungen innerhalb der Gemeinde gilt der Grundsatz, dass im System jede Veränderung sowohl Auswirkungen auf die Struktur wie auch auf die Elemente, in diesem Fall

³⁵⁰ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 31.

³⁵¹ Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 17.

³⁵² Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 61.

³⁵³ Vgl. ebd. und Roosen, Kirchengemeinde, 223 .

³⁵⁴ Vgl. Beutel, Wie verändere ich meine Gemeinde, 94.

³⁵⁵ Vgl. Stockmayer, Selig sind die Friedensstifter, 89.

also die Menschen im System, hat.³⁵⁶ Das Verhalten des Einzelnen ist beeinflusst vom System Gemeinde und umgekehrt beeinflusst jeder Einzelne das System.³⁵⁷ Hilfreich für die Begleitung ist zudem zu erfassen, welche Kultur in der Gemeinde vorherrscht. Jede Person des Systems ist als originales Individuum zu verstehen, jedoch kann es für das Verständnis der Kultur innerhalb des Systems Gemeinde dienlich sein, Personengruppen nach soziologischen Gesichtspunkten zu klassifizieren. Die Betrachtung der Personengruppen nach ihrem Alter kann dafür hilfreich sein, ist allerdings für das Verständnis der Gemeindekultur meist zu grob.³⁵⁸ Die ausdifferenzierte und individualisierte Gesellschaft macht eine genauere Beobachtung nötig.³⁵⁹ Die Milieuperspektive kann helfen, die soziologischen Gruppen in der Gemeinde zu identifizieren.³⁶⁰ Für die Praxis der Gemeindebegleitung in BeG Gemeinden können Milieustudien eingesetzt werden, welche mit einer überschaubaren Zahl an Milieus arbeiten und somit eine relativ einfache Einschätzung durch Erfahrung ermöglichen.³⁶¹ Weitere wichtige Erkenntnisse können gewonnen werden, wenn diejenigen Personengruppen identifiziert werden, welche die Gemeinde durch ihr Engagement und ihre Ressourcen mitgestalten und andererseits diejenigen, die das Angebot der Gemeinde in erster Linie konsumieren. Dieser Aspekt offenbart, welche Personengruppe die Gemeinde trägt und im Blick auf den Entwicklungsprozess besonders beachtet werden sollte. Zudem sollte erörtert werden, aus welchem Grund regelmäßige Besucher sich wenig oder gar nicht am Erhalt der Gemeinde beteiligen oder nicht beteiligt werden. Der Aspekt des Entstehens und Wachsens von soziologischen Gruppen weist hierbei in die Problematik, dass die Gründergeneration meist mit hoher intrinsischer Motivation beteiligt ist, für die nachfolgenden Generationen kann dies nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden.³⁶² Bei starkem Wachstum oder Wandlung der Gemeinde kann das Phänomen auftreten, dass einige Mitglieder, welche die Phase des Quasisystems erlebt haben, eine gewisse Entmündigung verspüren.³⁶³ Die Frage der Mitgliedsmotivation sollte daher in der Begleitung

³⁵⁶ Vgl. O'Connor, Die Lösung lauert überall, 23.

³⁵⁷ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 43.

³⁵⁸ Vgl. Schulz / Hauschildt / Kohler, Milieus praktisch, 23.

³⁵⁹ Vgl. a.a.O., 40.

³⁶⁰ Vgl. a.a.O., 16.

³⁶¹ Vgl. a.a.O., 45 und Anlage 4: Die Sinus-Milieus.

³⁶² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, Seite 231.

³⁶³ Vgl. a.a.O., 227.

ebenfalls in den Blick geraten. Eine in diesem Zusammenhang stehende und doch weit darüber hinausgehende Frage des Gemeindebaus ist im Aspekt der Mitgliederreligiösität zu sehen. Diese ist einerseits schwerlich mit Systemischer Wahrnehmung zu erfassen³⁶⁴, sollte aber dennoch in den Blick geraten und zum Gespräch erhoben werden. Die am Prozess Beteiligten sollten daher überlegen, ob und in welcher Weise dieser Aspekt erfasst werden sollte.

4.1.1.2 Die Strukturen und Verantwortungsträger im System Gemeinde

Neben den Menschen im System Gemeinde gilt es zu beachten, welche Strukturen innerhalb der Gemeinde zu erkennen sind: Wird die Gemeinde hierarchisch geleitet oder ist die Leitung auf eine breite Basis gestellt? Sind nur wenige Privilegierte am Entwicklungsprozess der Gemeinde beteiligt oder wird die Basis der Gemeinde daran beteiligt? Sind die gelebten Strukturen klar ersichtlich und den Mitgliedern und Mitarbeitern bekannt oder sind diese Strukturen verdeckt? Da die Strukturen der Gemeinden des BeG oftmals eher zufällig als geplant entstanden sind, ist es wichtig zu analysieren, ob die offiziell dargestellten Strukturen und die tatsächlich gelebten Strukturen, vor allem in Fragen der Leitung, übereinstimmen. Hilfreich zum Verständnis kann hier sein, dass Gemeinden oft analog zum Entstehen und Wachsen von Firmen³⁶⁵ durch Einzelintelligenz entstanden und daher zunächst hierarchisch geleitet wurden. Der Übergang zur Teamintelligenz und zur Teamleitung kann dann zwar durch das Wachstum der Gemeinde nötig werden, stellt aber weniger ein sachliches, sondern vor allem ein kulturelles Problem dar. Analog gilt dies bei größeren und komplexeren Gemeinden für einen notwendigen Wandel von Teamintelligenz zur Netzwerkintelligenz.³⁶⁶ An dieser Stelle muss auf eine prekäre Problematik im Begleitungsprozess hingewiesen werden: Wenn der Begleiter mit der Gemeinde über die Frage des Einflusses der einzelnen Personen auf die Gemeinde ins Gespräch kommt, bewegt er sich in einem Bereich, welcher oftmals mit Tabus behaftet ist und er muss mit sich selbst verstärkenden Abwehrmustern³⁶⁷ rechnen. Diese führen dazu, dass vom Klientensystem Probleme nur in Bereichen identifiziert werden, die nicht als Tabu gelten. Für die nicht tabuisierten Probleme werden anschließend bereitwillig Lösungen entwickelt, welche möglicherweise sogar

³⁶⁴ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 6

³⁶⁵ Vgl. Kruse, Next practice, 89.

³⁶⁶ Vgl. a.a.O. 145.

³⁶⁷ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 285.

zunächst zu positiven Ergebnissen führen.³⁶⁸ Zeigt es sich aber, dass positive Entwicklungen nur oberflächlich oder in Randbereichen der Gemeinde zu verzeichnen sind, die tabuisierte Grundproblematik allerdings eine positive Entwicklung grundsätzlich hemmt, kommt es zu zwei Folgeproblemen: Zum einen kann der Begleitungsprozess von den Beteiligten an dieser Stelle abgelehnt werden, da der Prozess trotz Zeiteinsatz und Anstrengungen in den wesentlichen Herausforderungen nicht weiterhilft. Zum anderen kommen die Verantwortlichen in eine fast ausweglose Lage. Einerseits steigt der Druck, das Tabu zum Thema zu erklären, andererseits müssten sie sich, anderen am Prozess beteiligten Personen und dem Begleiter eingestehen, dass sie ein Problem, vermutlich sogar bewusst, übersehen oder ausgeblendet haben.³⁶⁹ An dieser Stelle muss der Begleiter mutig und zugleich mit hoher Sensibilität seine Beobachtungen zur Verfügung stellen. Im Blick auf die Frage nach dem Einfluss sollte der Begleiter beobachten, ob es im System Personen gibt, welche großen Einfluss, verbunden mit weitgehendem Mangel an Verantwortung haben. Menschen in solchen Positionen, die „grauen Eminenzen“, stellen nicht selten eine Gefahr für Organisationen dar und sollten identifiziert werden.³⁷⁰ Zudem muss kritisch hinterfragt werden, ob ihr Status nicht verändert werden sollte.³⁷¹ In den Gemeinden des BeG könnten solche Personen etwa ehemalige Gemeindeleiter, gesellschaftlich besonders angesehene und einflussreiche Persönlichkeiten oder finanzstarke Personen sein. Der Begleiter darf allerdings nicht übersehen, dass er selber in die Position der „grauen Eminenz“ geraten kann. Damit dies nicht geschieht, muss die Struktur des Begleitungsprozesses grundsätzlich von gegenseitiger Offenheit und Korrekturbereitschaft gekennzeichnet sein.

4.1.1.3 Kohärenz und Kontingenz im System Gemeinde

Ein weiterer Aspekt, welcher in der Begleitung Beachtung finden sollte, ist in der Frage nach der Kohärenz und den vorhandenen Kontingenzspielräumen innerhalb des Systems Gemeinde zu sehen. Wie unter 1.1.4.3 dargestellt, schafft eine hohe Kohärenz eine starke Bindung und ermöglicht zudem gemeinsames Handeln. Andererseits kann eine hohe Kohärenz dazu führen, dass die Anschlussfähigkeit der Gemeinde niedrig ist, da sich sehr wahrscheinlich nur Menschen in die Gemeinde

³⁶⁸ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 285.

³⁶⁹ Vgl. a.a.O., 286.

³⁷⁰ Vgl. Malik, Führen, Leisten, Leben, 309.

³⁷¹ Vgl. ebd.

integrieren oder die Gemeinde bereit ist, diese nur zu integrieren, wenn sie sich in den Kohärenzrahmen einfügen. Ein weiterer Kontingenzzahmen ermöglicht dagegen eine größere Anschlussfähigkeit der Gemeinde, führt andererseits häufiger zu klärungswürdigen Situationen oder Konflikten. An dieser Stelle muss auf eine weitere Problematik hingewiesen werden. Da in den Gemeinden des BeG unter den Gemeindegliedern weitgehend Einheit darüber herrscht, dass die Schrift als norma normans anerkannt wird, gehen manche Gemeindeglieder selbstverständlich davon aus, dass in vielen Bereichen der Gemeinde eine hohe Kohärenz besteht. Folgende Probleme leiten sich davon ab: Zum einen entsteht die bereits beschriebene Gefahr³⁷², dass übersehen wird, dass die Interpretation der Schrift vom Verstehen des Lesers abhängig ist. Zum anderen werden in Gemeinden nicht selten Glaubensfragen und Gestaltungsfragen vermischt und somit Themen, in denen die Bibel einen weiten Kontingenzzahmen gewährt, durch persönliche Schriftinterpretation als eindeutig geklärt angesehen. Je enger in der Gemeinde der Kontingenzzahmen bei gleichzeitiger Neigung zur Tabuisierung ist, desto größer wird die Gefahr der Kohärenzsuggestion, theologische Leerformeln und Floskeln stellen dann eine Kohärenz dar, welche in der Praxis längst nicht mehr gegeben ist.³⁷³ Die Anschlussfähigkeit der Gemeinde ist in diesem Fall in besonderem Maß gefährdet.

4.1.1.4 Der konkrete Auftrag der Gemeinde

Ein wichtiger Aspekt für die weitere Entwicklung von Gemeinden ist die Frage nach ihrem Auftrag.³⁷⁴ In der Praxis verweisen Gemeinden oftmals auf den Missionsbefehl und andere grundlegende Aufträge, doch sollte der Auftrag einer Gemeinde konkreter beschrieben werden, damit die Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden können.³⁷⁵ In der Begleitung gilt es zu erörtern, worin die Gemeinde bisher ihren Auftrag gesehen hat. Dabei sind zwei Aspekte zu bedenken: Zunächst gilt es zu fragen, ob die Gemeinde Klarheit in der Beschreibung ihres Auftrages hat oder ob es darüber keine oder nur unterschiedliche Aussagen gibt: Danach ist zu klären, ob die Praxis des Gemeindebaus, hier etwa die Strukturen der Gemeinde, die Arbeitsfelder, die Aktionspläne und die Aktionen der Gemeinde den

³⁷² Siehe 3.2.7.

³⁷³ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 378.

³⁷⁴ Der Auftrag kann durch Grundziele, durch eine Missionsaussage oder durch andere grundsätzliche Festlegungen definiert werden.

³⁷⁵ Vgl. Warren, Kirche mit Vision, 78.

Auftrag widerspiegeln. Wird der Auftrag in der Praxis gelebt, oder sind die Aussagen im Blick auf den Auftrag lediglich Theorie? In manchen Gemeinden wurden Leitbilder erstellt und eine Missionsaussage erarbeitet, Zielgruppen bedacht und der grundsätzliche Auftrag geklärt, allerdings wurde im zweiten Schritt nicht nachhaltig bedacht, wie dieser Auftrag erreicht werden kann. In der Praxis erfolgt der Gemeindebau dann oftmals nach den gleichen Mustern wie vorher und allzu leicht wird der Auftrag dann an den sich durchsetzenden Kräften wie etwa einzelnen Persönlichkeiten, Sachzwängen, Traditionen oder Ähnlichem, orientiert.³⁷⁶ Erkennt eine Gemeinde, dass der Auftrag unklar ist oder der beschriebene Auftrag der Wirklichkeit nicht mehr entspricht, muss der Begleiter mit den Beteiligten überlegen, ob der Auftrag neu bzw. erstmalig definiert werden sollte. Zur Klärung des Auftrages können zwei Gesichtspunkte hilfreich sein: Zum einen sollte grundsätzlich geklärt werden, worin die Gemeinde ihren spirituellen und worin sie zudem ihren sozialen Auftrag versteht.³⁷⁷ Die zweite Perspektive besteht in der Frage, wie die Gemeinde ihren an den Kontext angepassten, konkreten Auftrag definiert. Dazu muss zunächst geklärt werden, ob die Gemeinde ihre Zielgruppe territorial oder kategorial bestimmt. Im zweiten Schritt ist die Zusammenschau von drei wesentlichen Perspektiven hilfreich: a. Was erkennt die Gemeinde aufgrund ihrer theologischen Prägung als grundsätzlichen Auftrag? b. Welche Anknüpfungspunkte für das Evangelium ergeben sich in der von der Gemeinde definierten Zielgruppe? c. Welche Anknüpfungspunkte kann die Gemeinde aufgrund ihrer Kultur, ihrer Fähigkeiten und Ressourcen wahrnehmen?³⁷⁸

4.1.2 Wahrnehmung der Systementwicklung

In jeder Gemeinde gibt es einen Schatz an prägender gemeinsamer Erfahrung, wie andererseits an Interpretationen der Erfahrungen und ebenso ein Fehlen von Kenntnis der Erfahrung. Diese Erfahrungen können besondere Erlebnisse der Hilfe Gottes, Geschichten über prägende Gemeindeglieder, Konflikte mit einflussreichen Gemeindegliedern, Spaltungen der Gemeinde, Auseinandersetzungen mit dem Umfeld oder Ähnliches sein. Manche dieser Erfahrungen werden zu einer Art Metaerzählungen, welche fortan zum Erinnerungsschatz der Gemeinde gehören. So kann die Gründergeneration prägende gemeinsame Erfahrungen gemacht haben,

³⁷⁶ Vgl. Warren, Kirche mit Vision, 79-84.

³⁷⁷ Vgl. Reimer, Die Welt umarmen, 219.

³⁷⁸ Vgl. Brunner, Freiheit entdecken, 210 und 291.

welche aber von den Personen sehr unterschiedlich interpretiert werden. Was von einer Person als positive Herausforderung empfunden wurde, kann von einer anderen als Überforderung erfahren worden sein. Gemeindegliedern, welche später zur Gemeinde gekommen sind, fehlen diese Erfahrungen, auf welche sich andere Gemeindeglieder berufen. Je nach Persönlichkeit können sie sich mit diesen Erfahrungen identifizieren oder eben nicht. Um eine Gemeinde in ihrer Entwicklung verstehen zu können ist es wichtig, diese Erfahrungen zu kennen und zu klären, in welcher Weise diese einen Veränderungsprozess beeinflussen.

Der Aspekt der Systementwicklung ist für die Begleitung der Gemeinden insofern von großer Bedeutung, da er Entwicklungslinien zeigt. Dies kann gefährliche oder fehlerhafte Entwicklungen, wie ebenfalls hoffnungsvolle Entwicklungen beinhalten und bietet somit einen Anhaltspunkt für die Weiterentwicklung der Gemeinde. Folgende Fragen können im Blick auf die Systementwicklung hilfreich eingesetzt werden: Welche positiven oder negativen Entwicklungslinien sind in der Gemeinde erkennbar? Hat die Gemeinde in der Vergangenheit versucht Veränderungsprozesse durchzuführen? Wurden diese Veränderungsprozesse proaktiv oder reaktiv eingeleitet? Wurden die Veränderungsprozesse erfolgreich durchgeführt oder sind die Veränderungen nicht oder nur teilweise umgesetzt worden? Hat der Veränderungsprozess Frust hinterlassen oder hat er zur Weiterentwicklung der Gemeinde ermutigt? Wie zufrieden sind die einzelnen Gemeindeglieder mit dem Prozessergebnis? Gibt es Gewinner und Verlierer im Prozess?

4.1.3 Wahrnehmung des Systemzustandes der Gemeinde

Neben der Systementwicklung, dem Gewordensein der Gemeinde, ist nach dem derzeitigen Systemzustand der Gemeinde zu fragen. Hier kann die Systemische Perspektive für die Begleitung zu folgenden hilfreichen Fragen führen:

War oder ist die Gemeinde ein zumindest partiell funktionales Teilsystem einer Kirchengemeinde oder eines Mutterhauses, oder arbeitet sie als eigenständiges System im Sinne eines marktorientierten Systems? Wenn die Gemeinde den Systemzustand gewechselt hat ist zu fragen, inwieweit der Wechsel erfolgreich gestaltet werden konnte. Sind die Gemeindeglieder mit dem Wechsel einverstanden, konnten nach dem Wechsel die notwendigen Ressourcen generiert werden, hat der Wechsel die erhoffte Wirkung gezeigt? Arbeitet die Gemeinde im Zustand des Teilsystems ist zu fragen, in welcher Weise die Beziehung zum Bezugssystem

gestaltet wird, worin Chancen und Herausforderungen bestehen und welche Zielperspektiven sich davon ableiten lassen. Im Blick auf die BeG Gemeinden gilt zu bedenken, dass sie in diesen Fragen eine breite Vielfalt leben. Der Begleiter muss sich vor allem hüten, seine Sicht von Gemeinde auf die originäre Gemeindesituation zu übertragen. Vielmehr gilt es in der Frage des Systemzustandes die originale Situation der Gemeinde zu verstehen. Nicht selten stellen Gemeinden des BeG in der Frage des Systemzustandes im Blick auf ihre Anbindung an die Landeskirchen einen zwar nach außen nicht eindeutig scharf zu beschreibenden Zustand dar, erleben aber in dieser Flexibilität besondere Chancen.³⁷⁹

Ein weiterer Aspekt des Systemzustandes ist in der Frage zu sehen, ob die Gemeinde ein ausgebildetes Sozialsystem mit festen, schriftlich fixierten Strukturen und einer Präferenzordnung darstellt, oder ob sie sich eher im Zustand eines Quasisystems befindet.³⁸⁰ Aus Sicht der Systementwicklung ist keiner der Systemzustände als grundsätzlich besser anzusehen, allerdings ist zu bedenken, dass der Systemzustand des Quasisystems eventuell zu einer Weiterentwicklung des Systems drängt. Zu halten ist der Zustand des Quasisystems, wenn sich die Gemeinde als funktionales Teilsystem in der Praxis auf ein Referenzsystem beziehen kann. In diesem Fall kann sie die Frage der Systementwicklung mit dem Verweis auf das Bezugssystem als ausreichend geklärt darstellen. Nicht übersehen werden darf, dass die Gemeinde in diesem Fall festlegen muss, wie viel Einfluss sie dem Referenzsystem gewährt und an welcher Stelle sie sich dem Einfluss verweigern wird. In der Praxis ist diese Frage mit vielfachen weiteren Fragen verbunden, vor allem wenn zum Referenzsystem Verbindungen auf unterschiedlichsten Ebenen und noch mehr, wenn deutliche Abhängigkeiten bestehen. Andererseits sollte beachtet werden, dass die Gestaltung eines ausgebildeten Sozialsystems und dessen Erhalt zu einer Verstärkung der Selbstbezüglichkeit des Systems führt³⁸¹, somit einen Teil der Systemressourcen bindet, welche demzufolge für die originären Aufgaben des Systems nicht zur

³⁷⁹ Gemeinden welche im Status der „Landeskirchlichen Gemeinschaft“ gelernt haben, die Öffentlichkeitsarbeit der Landeskirche positiv zu nutzen, können dadurch im Blick auf ihre Anschlussfähigkeit Chancen haben. An anderen Stellen haben manche BeG Gemeinden gemeinsame Gästegottesdienste mit der Ortskirche und können somit einerseits der Landeskirche ihre Ressourcen zur Verfügung stellen, profitieren andererseits von den Ressourcen der Landeskirche.

³⁸⁰ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 213-219.

³⁸¹ Vgl. a.a.O., 227.

Verfügung stehen³⁸². Allerdings kann eine fehlende Klärung des Systemstatus die Weiterentwicklung der Gemeinde blockieren, weil die grundsätzliche Zielrichtung unklar ist. Dies kann dazu führen, dass die jeweils stärksten Kräfte in der Gemeinde die Entwicklung der Gemeinde und ihres Systemzustandes vorantreiben, ohne dass diese Entwicklung von der Mehrheit gewollt, akzeptiert und gestaltet wird. Im Begleitungsprozess sollte daher gefragt werden in welcher Weise Systementwicklung geschieht, wer an der Systementwicklung beteiligt ist und ob der momentane Systemzustand ein effektives und effizientes Arbeiten ermöglicht. Zudem sollte in Betracht gezogen werden, welche Entwicklung im Blick auf den Systemzustand abzusehen ist und welche Entwicklung angestrebt und somit aktiv gefördert werden sollte.

Innerhalb der Frage nach dem Systemzustand sollte der Aspekt der Komplexität bedacht werden. Ist die Gemeinde eher ein einfaches oder ein komplexes System, ist die Gesamtheit aller Ereignisse und Zustände leicht einzugrenzen oder sehr vielfältig?³⁸³ Wenn die Gemeinde eher komplex ist muss gefragt werden, wie sie mit der gegenwärtigen Komplexität umgeht und wie sie auf ein weiteres Anwachsen der Komplexität reagiert. Als Grundregel kann gelten: Wächst die Zahl der Mitglieder, so wachsen einerseits die Ressourcen und die Gemeinde hat mehr Chancen zu weiterem Wachstum. In der Regel steigt dann neben der Anschlussfähigkeit zudem die Komplexität des Systems, andererseits sinkt die Kohärenz und zudem die Kontrollierbarkeit des Systems.³⁸⁴ Dies führt nicht selten zu Systemkrisen³⁸⁵, deren Ursprung den Beteiligten nicht immer bewusst ist. Das Ziel des Begleitungsprozesses sollte darin liegen, die gegenwärtige Komplexität des Systems und die mögliche weitere Steigerung der Komplexität sowie deren Auswirkung auf das System in den Blick zu bekommen. Zudem muss gefragt werden, wie die Gemeinde bisher und wie sie zukünftig mit der Komplexität des Systems umgehen wird. In der Praxis des Gemeindebaus ist die Bewältigung von anwachsender Komplexität von großer Bedeutung, an manchen Stellen ist hier mit Wachstumsgrenzen des Systems zu rechnen. So ist bis zu einer gewissen Wachstumsgrenze ein Organisationstyp in der Lage, effektiv zu arbeiten und kann bei Wachstum durch Funktionsoptimierung

³⁸² Zu denken wäre an die Ausarbeitung einer Gemeindeordnung, welche oftmals erhebliche Zeitressourcen der Leiter und Mitarbeiter in Anspruch nimmt.

³⁸³ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 40.

³⁸⁴ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 227.

³⁸⁵ Vgl. ebd.

sinnvoll angepasst werden³⁸⁶, andererseits kann bei einem gewissen Wachstum eine Funktionsoptimierung nur noch mit hohem Aufwand zu vergleichsweise geringem Erfolg führen³⁸⁷. An dieser Stelle ist zu prüfen, ob ein grundlegender Wechsel etwa der Struktur oder Organisationsform angebracht wäre³⁸⁸. Ab einem gewissen Grad der Komplexität ist zu fragen, ob neben der Beschreibung der Aufbauorganisation die Beschreibung der Ablauforganisation nötig ist.³⁸⁹ Der Begleiter sollte daher neben seiner Funktion der Prozessbegleitung ein gewisses Expertenwissen im Blick auf die Entwicklung von Organisationen mitbringen. Zudem muss er sich mit der Frage von Stabilität und Instabilität befassen, da Systemmusterwechsel immer zu einem höheren Maß an Instabilität führen.³⁹⁰

Im Blick auf den Systemzustand gilt es wie beschrieben zu erörtern, ob der momentane Systemzustand hilfreich oder eher hinderlich für die Entwicklung der Gemeinde ist. Dabei kann der Systemzustand in verschiedenster Richtung hinderlich oder förderlich sein. In den BeG Gemeinden ist mit folgenden Situationen zu rechnen: In einer Gemeinde gibt es einen Kern von langjährigen Mitgliedern, welcher sich auf eine zwar nicht schriftlich festgelegte, aber imaginär vorhandene Präferenzordnung geeinigt hat, somit also vom Systemzustand des gefestigten Sozialsystems ausgeht. Sollen neue Personen in das System integriert werden, welche die „geheimen Spielregeln“ nicht kennen, wird dies mit größerer Wahrscheinlichkeit auf allen Seiten Irritationen auslösen. In diesem Fall wird es nötig sein, die Präferenzordnung in den wesentlichen Zügen zu klären und eventuell zu fixieren. Ebenso ist denkbar, dass eine Präferenzordnung vorhanden ist, welche als obsolet angesehen werden muss, da sie den Bedürfnissen der Gegenwart nicht mehr gerecht wird. In diesem Fall ist vor allem darauf zu achten, wie die Gemeinde dieser Problematik begegnet. Möglicherweise führt die formulierte Präferenzordnung eine Art Eigenleben über die Gemeinde, hat ihre dienende Funktion aufgelöst in eine beherrschende Funktion durch die wenige Mitglieder Macht und Kontrolle

³⁸⁶ Vgl. Kruse, Next practice, 20.

³⁸⁷ Vgl. ebd.

³⁸⁸ Vgl. a.a.O., 21.

³⁸⁹ Die Aufbauorganisation beschreibt, wer welche Aufgaben zu erfüllen hat, die Ablauforganisation beschreibt, in welcher Reihenfolge Aufgaben von wem durchzuführen sind. In der Aufbauorganisation wird geklärt, wer für die Erstellung des Budgets verantwortlich ist. Die Ablauforganisation, welche durch Erstellung von Checklisten Umsetzung finden kann, legt fest in welcher Reihenfolge dies geschieht. Vgl. Siebenbrock, Grundlagen der Organisationsgestaltung, 34.

³⁹⁰ Siehe 4.3 und vgl. Kruse, Next practice, 56.

ausüben.³⁹¹ Da aber kein Mensch restfrei in ein soziales System integriert wird und die Möglichkeit zur kritischen Distanz behält³⁹², besteht eine zweite Variante darin, dass die Präferenzordnung stillschweigend von einigen Mitgliedern übergangen wird. Ist die Anzahl derer, welche die Präferenzordnung übergehen größer und wird dies zudem von der Leitung geduldet, entsteht die schwierige Situation einer unklaren Präferenzordnung. Insgesamt muss die Präferenzordnung, die schriftlich fixierten und die ungeschriebenen Gesetze, für den Systemzustand als bedeutend verstanden werden. Zu bedenken ist dabei, dass die Präferenzordnung grundsätzlich in zunehmenden Maß als selbstreferentiell wirkt und somit maßgebend für die Entwicklung und Leitung des Systems ist.³⁹³ Daher sollte im Begleitungsprozess die Bedeutung der Präferenzordnung der Gemeinde in den Blick genommen werden. Ein vielfach übersehenes Phänomen in der Frage des Systemzustandes ist überdies darin zu sehen, dass etliche Gemeinden im BeG in der Zahl der aktiv Beteiligten stark zurückgegangen sind, die Struktur des Systems und die Aktivitäten der Gemeinde aber noch im alten Systemzustand belassen wurden und oftmals eine Überforderung darstellen. Eine Aufgabe der Gemeindebegleitung kann somit darin bestehen, der Gemeinde zu helfen, den momentanen Systemzustand sowie die Entwicklung des Systemzustandes zu erkennen und zudem zu klären, welcher Systemzustand für die Entwicklung der Gemeinde hilfreich scheint und daher angestrebt werden sollte.

4.1.4 Wahrnehmung der Umwelten des Systems

Die Umwelt des Systems Gemeinde kann in die materielle, die soziale und die ideelle Umwelt des Systems eingeteilt werden³⁹⁴. Bei der materiellen Umwelt wäre an das Gemeindehaus, die Parkplatzsituation, die Frage der Erreichbarkeit der Gemeinde und Ähnliches zu denken. Die Frage nach der materiellen Umwelt kann in der Begleitung relativ einfach zur Sprache gebracht werden, da es sich um leicht erfassbare Daten handelt. Bedacht werden sollte, dass nicht alles im materiellen Umfeld verändert werden kann; trotzdem sollte Wesentliches in der Begleitung nicht übersehen werden, da gerade die erkennbaren Formen wie etwa ein Gemeindehaus oder ein Gottesdienstraum Bedeutendes im Blick auf die Gemeindekultur

³⁹¹ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 221.

³⁹² Vgl. a.a.O., 222.

³⁹³ Vgl. a.a.O., 218.

³⁹⁴ Siehe 1.1.2.2 und vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 40 und 41.

kommunizieren.³⁹⁵ Zudem können diese Formen in einem gewissen Maß konservierend wirken³⁹⁶. Frost bringt dies auf die einfache Formel: „*Erst formen wir unsere Werkzeuge, dann formen sie uns*“³⁹⁷.

Für die Frage nach der sozialen und der ideellen Umwelt der Gemeinde muss zunächst geklärt werden, welche Menschen die Gemeinde als ihre soziale Umwelt versteht. Vielfach ist in den Gemeinden diese Frage nicht geklärt, wodurch Irritation entsteht. Zur Klärung sind folgende Perspektiven hilfreich: Die soziale Umwelt der Gemeinde kann erstens aus der territorialen Perspektive beschrieben werden.³⁹⁸ Dies bedeutet, dass eine Gemeinde die Menschen ihres Ortes oder ihres Stadtteiles als die soziale Zielgruppe ihrer Arbeit versteht. Wenn dies mehr als eine Absichtserklärung ist, wird es sich durch die Aktivitäten und die Anschlussfähigkeit der Gemeinde zumindest ansatzweise nachweisen lassen. Die soziale Umwelt der Gemeinde kann zweitens aus der kategorialen Perspektive beschrieben werden.³⁹⁹ In diesem Fall hat die Gemeinde eine oder einige wenige Zielgruppen definiert, welche durch sie erreicht werden sollen. Die Zielgruppe kann anhand einer Milieugruppe oder ähnlicher Kriterien beschrieben sein. Wenn die Zielgruppe wirklich erreicht werden soll, wird sich die Kultur dieser Zielgruppe in den Formen der Gemeinde wiederfinden. Eine häufig vorgefundene Festlegung der sozialen Zielgruppe der Gemeinde besteht im Oikos-Netzwerk⁴⁰⁰ der Gemeindeglieder. Dies bedeutet, dass die Gemeinde versucht diejenigen Menschen zu erreichen, zu welchen die Gemeindeglieder persönliche Kontakte haben. In der Praxis des Gemeindebaus identifizieren viele Gemeindeglieder diese Gruppe meist als Zielgruppe für die Arbeit der Gemeinde.

Die Aufgabe des Begleiters sollte darin liegen, gemeinsam mit der Gemeinde zu klären, wie sie die soziale Umwelt der Gemeinde definiert. Daraus ergeben sich zwangsläufig Folgefragen: Welche Menschen kann die Gemeinde aufgrund ihrer eigenen Kultur wirksam erreichen und zu welchen Menschen wird sie aufgrund ihrer inneren Kultur schwerer Zugang finden? Zu klären wäre zudem, welche Nöte und

³⁹⁵ Vgl. Frost, *Die Zukunft gestalten*, 126.

³⁹⁶ Während in der Gründungsphase noch der Inhalt die Gestaltung des Gemeinderaumes bestimmte, kann nach einer gewissen Zeit eine Umkehrung geschehen und die Beschaffenheit des Gottesdienstraumes bestimmt in gewisser Weise, was darin geschehen kann und was grundsätzlich ausgeschlossen wird.

³⁹⁷ Frost, *Die Zukunft gestalten*, 250.

³⁹⁸ Vgl. Reimer, *Die Welt umarmen*, 42.

³⁹⁹ Vgl. a.a.O., 43.

⁴⁰⁰ Vgl. Schwarz, *Grundkurs Evangelisation*, 20.

Herausforderungen in der sozialen Umwelt der Gemeinde identifiziert werden können. Wenn eine Gemeinde ihre soziale Zielgruppe durch eine territoriale Perspektive definiert, ist eine Klassifizierung auf dem Hintergrund einfacher Milieustudien nicht ausreichend. Hierzu braucht es phänomenologische, lebensweltbetonte Orts- oder Stadtteilbeschreibungen, welche unter anderem auf Stadtteilanalysen, Institutionsanalysen und Analysen der Rahmenbedingungen zurückgreifen, wie sie in der Gemeinwesenforschung Anwendung finden.⁴⁰¹ An dieser Stelle sollte der Begleiter ein gewisses Expertenwissen mitbringen und die Gemeinde gegebenenfalls entweder auf kundige Experten verweisen oder sein eigenes Expertenwissen zur Verfügung stellen. Im Sinne der Systemtheorie ist zu bedenken, dass die Frage der Anschlussfähigkeit im Blick auf die soziale Umwelt der Gemeinde von besonderer Bedeutung ist. Es ist davon auszugehen, dass die Gemeinde in der Entstehungsphase eine relativ hohe Anschlussfähigkeit hatte, jedenfalls wenn sich ein gewisses Wachstum eingestellt hat. Die Veranstaltungsformen und möglicherweise die Strukturen der Gemeinde sind oftmals auf dem Hintergrund der Anschlussfähigkeit an die soziale Umwelt entstanden. Wenn sich nun die soziale Umwelt der Gemeinde verändert, die Gemeinde aber an ihren Formen festhält, verlieren diese ihre Anschlussfähigkeit. Der Verlust der Anschlussfähigkeit kann in Gemeinden unterschiedlich wahrgenommen werden. Solange die Ressourcenversorgung der Gemeinde nicht in erheblichem Maß beeinträchtigt wird, ist das Überleben der Gemeinde nicht gefährdet.⁴⁰² In diesem Fall kann es sein, dass der Verlust der Anschlussfähigkeit zunächst nicht wahrgenommen oder zumindest hingenommen wird. Keinesfalls darf der Begleiter im Begleitungsprozess davon ausgehen, dass Gemeinden, welche die Anschlussfähigkeit weitestgehend verloren haben, dies grundsätzlich als notvolle und daher veränderungswürdige Situation ansehen. Nicht selten stehen solche Gemeinden in der von Rudolf Roosen genannten Gefahr, dass sie die obsoleten Formen *als das genuin Religiöse, das Heilige* schlechthin ansehen und diese Formen geradezu zum Signet, zum Markenzeichen der Gemeinde erheben⁴⁰³. Zweifellos muss solch eine Haltung im Blick auf missionarische Bemühungen als kontraproduktiv verstanden werden und verleiht der Gemeinde eher das Profil der „*Museumswächter des*

⁴⁰¹ Vgl. Ries / Elsen / Steinmetz / Homfeldt, Hoffnung Gemeinwesen, 17.

⁴⁰² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 359.

⁴⁰³ Vgl. a.a.O., 413.

Heiligen“⁴⁰⁴. Wird in der Begleitung solch eine Haltung wahrgenommen, muss der Begleiter versuchen, mit großer Sensibilität mit den am Prozess Beteiligten über die genannte Deutung der Gemeinde ins Gespräch zu kommen und den theologischen Gedanken der Inkarnation Jesu und den sich daraus folgernden Gedanken eines kulturelevanten Gemeindebaus mit ihr bedenken.⁴⁰⁵ Andererseits muss der Begleiter ebenso mit der Gemeinde gefährliche Tendenzen erkennen, welche im Licht des Evangeliums falsch verstandene Bestrebungen nach Anschlussfähigkeit offenbaren. Bei aller Bestrebung nach Anschlussfähigkeit muss die aus der Schrift deutlich erkennbare Distinktion von Gemeinde und Welt ausgehalten werden⁴⁰⁶ und darf letztlich dort als Chance für das Evangelium verstanden werden, wo die Kultur, in welcher die Gemeinde wirksam ist, im Licht des Evangeliums in Frage gestellt wird⁴⁰⁷.

4.1.5 Die Aufgabe des Begleiters im Blick auf die Wahrnehmung des Systems Gemeinde

Die Aufgabe der Begleitung liegt im Blick auf die Wahrnehmung des Systems darin, den Beteiligten zu helfen, sich einem der Wirklichkeit entsprechenden Bild der Gemeinde anzunähern. Die Beteiligten sollen ertüchtigt werden, die Gemeinde im Sinne einer umfassenden, Systemischen Perspektive zu betrachten. Andererseits darf der Begleiter sich nicht nur auf die Beobachtung der am Prozess beteiligten Gemeindeglieder verlassen. Im Sinne einer Beobachtung zweiter Ordnung⁴⁰⁸ muss er der Gemeinde seine Beobachtung zur Verfügung stellen und sensibel vermutete Tabus benennen. In der Frage des Umgangs mit den Beobachtungen des Begleiters liegt einerseits die Verantwortung im Sinne der Mündigkeit wiederum ganz bei der Gemeinde, allerdings ist es innerhalb einer prozessorientierten Begleitung geboten, dass der Begleiter wahrnimmt, ob und wie die Gemeinde mit Beobachtungen zweiter Ordnung umgeht. Dies sollte der Begleiter der Gemeinde wiederum als Beobachter zur Verfügung stellen. Beobachtungen zweiter Ordnung müssen dabei nicht auf die Beobachtungen des Begleiters beschränkt werden. Hilfreich ist es, wenn im Begleitungsprozess weitere Beobachtungen zweiter Ordnung einfließen. Die

⁴⁰⁴ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 414.

⁴⁰⁵ Vgl. Frost, Die Zukunft gestalten, 147-154.

⁴⁰⁶ Vgl. Reimer, Die Welt umarmen, 90.

⁴⁰⁷ Vgl. Newbiggin, Den Griechen eine Torheit, 10.

⁴⁰⁸ Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 100.

Beurteilung der Gemeinde durch die politische Gemeinde, durch andere Gemeinden, durch gelegentliche Besucher oder ehemalige Mitarbeiter können eine hilfreiche Beobachtung zweiter Ordnung darstellen.

4.2 Der Begleitungsprozess

4.2.1 Klärung des Begleitungsauftrages und der Begleitungsform

Am Anfang des Begleitungsprozesses muss der Begleiter klären, welche Erwartung die Gemeinde an den Prozess hat. Hier gilt der Grundsatz: *„Je größer und je formaler eine Organisation, desto anspruchsvoller und bedeutsamer wird eine sorgfältige Klärung des Beratungsauftrages“*⁴⁰⁹.“ Zu fragen ist daher wer die Begleitung wünscht, wann und in welchem Umfang und vor allem aus welchem Grund und mit welchem Ziel eine Begleitung angefragt wird.⁴¹⁰ Zudem muss in Erfahrung gebracht werden, ob eine Systemische Prozessbegleitung, oder ob eine andere Form der Unterstützung gewünscht wird und sinnvoll erscheint. Neben der Systemischen Prozessbegleitung ist dabei an Expertenberatung und Konfliktberatung zu denken. Expertenberatung kann dann angebracht sein, wenn die Gemeinde mit einer sehr klar beschriebenen und abgegrenzten Fragestellung an den Begleiter herantritt und für diese Frage eine einfache Lösung erwartet.⁴¹¹ Zu denken wäre an die Unterstützung bei der Erstellung einer Gemeindeordnung oder an praktische Fragen wie etwa die Erstellung eines Finanzbudgets. Wichtig ist dabei, dass die Mündigkeit der Gemeinde durch die Expertenberatung nicht gefährdet wird. Wo immer es möglich ist, sollte der Begleiter auch in einer Expertenberatung darauf achten, dass die Gemeinde ihre eigenen Lernressourcen ausschöpft. Auch innerhalb eines Systemischen Begleitungsprozesses oder als Folge dieses Prozesses kann es zu einer Expertenberatung in einem eingegrenzten Bereich kommen. Der Begleiter sollte dafür offen sein und Prozessberatung nicht als ausschließlich richtige Methode ansehen.⁴¹² Neben der Expertenberatung sollte noch die Konfliktberatung von der Systemischen Prozessbegleitung unterschieden werden. Einerseits muss der Begleiter damit rechnen, dass innerhalb eines Begleitungsprozesses Konflikte auftreten, da

⁴⁰⁹ Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 19.

⁴¹⁰ Vgl. ebd.

⁴¹¹ Vgl. Hüllemann / Buchmüller / Matuszak, Neue Wege, 2.

⁴¹² Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 57.

Veränderungen von Konflikten begleitet werden.⁴¹³ In diesem Fall muss der Begleiter gemeinsam mit den am Prozess Beteiligten entscheiden, in welcher Weise und an welcher Stelle die Konflikte bearbeitet werden. In zwei Fällen allerdings muss der Begleiter selbst entscheiden, ob eine Konfliktbegleitung Vorrang vor dem Systemischen Begleitungsprozess haben sollte. Dies ist zum einen dann der Fall, wenn der Begleiter aufgrund eines Konfliktes zu einer Begleitung gerufen wird. Hier muss gefragt werden, in welcher Weise Konflikte im Regelfall innerhalb der Gemeinde geklärt werden und welche Rolle zudem der zuständige Verband übernimmt. Der Begleiter muss hier vorsichtig agieren und sich gründlich mit den Beteiligten absprechen und vor der Beratung einen Kontrakt mit den Beteiligten schließen. Ein zweiter Fall ist darin zu sehen, dass während eines Begleitungsprozesses ein Konflikt derart Raum gewinnt, dass eine Prozessbegleitung nicht mehr mit Gewinn durchgeführt werden kann ohne den offenkundigen Konflikt zu klären. In diesem Fall sollte der Begleiter mit den am Prozess Beteiligten überlegen, ob der Begleitungsprozess unterbrochen werden sollte, damit der Konflikt gesondert geklärt werden kann. Der Begleiter sollte die Dynamik von Konflikten im Blick auf das System Gemeinde nicht unterschätzen. Als Grundsatz kann gelten, dass sich jeder Konflikt innerhalb der Gemeinde einerseits auf das ganze System auswirkt, andererseits durch das System mitbestimmt wird.⁴¹⁴ Zudem neigen Konflikte dazu, dass der Konfliktraum durchbrochen wird, dass somit die bestehenden Regeln und Normen im System infrage gestellt und oftmals überschritten werden.⁴¹⁵ Konflikte können also zu tiefgreifenden Veränderungen in einer Gemeinde führen. Geschieht dies unkontrolliert, besteht die Gefahr, dass sich destruktive Kräfte verstärken⁴¹⁶, andererseits können Konflikte zur ehrlichen Beschreibung der Wirklichkeit dienen und Energien freisetzen, welche zur Veränderung einer Gemeinde hilfreich sind.⁴¹⁷ Im Fall einer Konfliktbegleitung stößt die Systemtheorie an Grenzen und es sollte in Betracht gezogen werden, die Handlungstheorie in die Begleitung zu integrieren.⁴¹⁸ Zudem ist zu prüfen, ob die Konfliktbegleitung nicht von einer anderen Person durchgeführt werden sollte. In

⁴¹³ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 103.

⁴¹⁴ Vgl. Stockmayer, Selig sind die Friedensstifter, 57.

⁴¹⁵ Vgl. a.a.O., 59.

⁴¹⁶ Vgl. a.a.O., 18.

⁴¹⁷ Vgl. a.a.O., 14.

⁴¹⁸ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 37.

jedem Fall muss der Begleiter sicherstellen, dass er durch die Konfliktbegleitung nicht die Neutralität verliert, welche für die Begleitung unerlässlich ist.⁴¹⁹

4.2.2 Die Phasen des Begleitungsprozesses

Systemische Begleitung versteht sich bewusst als Prozessbegleitung. Dies bedeutet, dass es nicht auf ein Gespräch oder auf eine Intervention ankommt. Prozessorientiertes Begleiten geht davon aus, dass die Zielrichtung des Prozesses geklärt ist, der Verlauf des Prozesses als mögliche Option geplant wird, aber je nach Prozessverlauf jederzeit angepasst werden kann.⁴²⁰ Es ist darauf zu achten, dass geplante Interventionen dem Prozessverlauf angepasst und zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt werden. Ein falsches Timing von Interventionen kann unnötige Widerstände auslösen.⁴²¹ In der Durchführung ist es hilfreich den Prozess in verschiedene Phase einzuteilen. In der Begleitung von Gemeinden des BeG scheint die Orientierung an den von König/Volmer beschriebenen vier Phasen hilfreich, da diese zielgerichtet und auf nachhaltige Ergebnisse angelegt sind.⁴²² In Anlehnung an diese Phasen wird im Folgenden ein möglicher Verlauf der Begleitung von BeG Gemeinden beschrieben.

4.2.2.1 Orientierungsphase

Die Orientierungsphase entspricht dem ersten Kontakt zwischen dem Begleiter und der Gemeinde. Hier müssen der Auftrag und die Form der Begleitung geklärt werden. Wichtig ist zu beachten, dass der Begleiter es oftmals mit Menschen zu tun hat, denen der Systemische Begleitungsansatz nicht vertraut ist. Daher sollte er den am Prozess Beteiligten einen Überblick der möglichen Begleitung geben. Jedem Beteiligten sollte dabei klar werden, welcher Einsatz von ihm erwartet wird. Noch wichtiger erscheint hier zu betonen, dass Begleitung den Grundsatz der Originalität, Mündigkeit und Komplexität aufnimmt. Dabei muss vor allem die Erwartung der Gemeinde und die Rolle des Begleiters geklärt werden⁴²³. Explizit sollte erwähnt werden, dass der Begleiter nicht im Sinne einer Expertenberatung mit schnellen Rezepten Hilfe anbieten wird. Geklärt werden sollte zudem, was die Beteiligten vom

⁴¹⁹ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 103.

⁴²⁰ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 69.

⁴²¹ Vgl. ebd.

⁴²² Siehe 1.2.2. Der Gemeindereflexionsbogen des HGV nimmt diese vier Phasen auf. Siehe Anlage 9: Gemeindereflexionsbogen

⁴²³ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, Seite 128.

Prozess erwarten, was als Erfolg des Prozesses angesehen wird.⁴²⁴ An dieser Stelle muss der Begleiter selbstkritisch prüfen, ob er den geforderten Beitrag leisten kann, ob er die dazu nötige Kompetenz besitzt oder möglicherweise seine eigenen Grenzen überschritten werden.⁴²⁵ Je nach Situation kann es notwendig sein, dass schon in der Orientierungsphase einige Regeln für den Prozess geklärt werden.⁴²⁶ In dieser Phase sollte der Gemeinde nochmals die Möglichkeit eingeräumt werden zu entscheiden, ob und wann sie sich auf einen Begleitungsprozess einlässt. Als hilfreich für den Begleitungsprozess haben sich Zeiten erwiesen, in welchen Gemeinden ohnehin für grundsätzliche Orientierung offen sind. Folgende Faktoren können dafür berücksichtigt werden: Wechsel des Hauptamtlichen, Wechsel der Gemeindeleitung, grundsätzliche Fragestellung nach dem Auftrag der Gemeinde, anstehender Bau verbunden mit Umzug der Gemeinde, Entstandene Offenheit zur Neuorientierung aufgrund eines Generationswechsels oder eines Wachstumsschubes der Gemeinde.

4.2.2.2 Klärungsphase

In der Klärungsphase wird zunächst der Prozessverlauf optional geklärt.⁴²⁷ Im Blick auf die grobe Architektur des Begleitungsprozesses⁴²⁸ muss bedacht werden, wer als Prozessbegleiter engagiert wird und welche Personen der Gemeinde wann und in welcher Weise am Prozess beteiligt werden.⁴²⁹ Da die eigentlichen Experten des Prozesses auf der Seite der Gemeinde gesehen werden⁴³⁰ ist darauf zu achten, dass die am Prozess Beteiligten einen guten Einblick in das Gemeindeleben haben. Zudem sollte sichergestellt werden, dass zumindest der Großteil der Schlüsselpersonen⁴³¹ der Gemeinde hinter dem Prozess steht.⁴³² Schlüsselpersonen können durch ein offizielles Amt gekennzeichnet sein, es können aber ebenso Menschen sein, welche inoffiziell und doch sehr wirksam einen besonderen Einfluss auf die Gemeinde ausüben. Inoffizielle Schlüsselpersonen zeichnen sich entweder dadurch aus, dass sie viele Beziehungen in der Gemeinde pflegen, dass sie der Gemeinde besondere Ressourcen zur Verfügung stellen oder ein besonders hohes

⁴²⁴ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 44.

⁴²⁵ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 266.

⁴²⁶ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 128.

⁴²⁷ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 69.

⁴²⁸ Vgl. a.a.O., 56.

⁴²⁹ Vgl. a.a.O., 57.

⁴³⁰ Vgl. Hüllemann / Buchmüller / Matuszak, Neue Wege, 2.

⁴³¹ Wichtig wäre, dass mind. 2/3 der Kerngemeinde hinter diesem Prozess stehen. Zudem sollte erörtert werden, ob der Widerstand der Gegner auf einen versteckten Konflikt hindeutet.

⁴³² Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 42 und 105.

Ansehen in der Gemeinde genießen.⁴³³ Sie können ihren Einfluss positiv oder negativ für den Prozess einbringen, daher sollen sie, wenn möglich, in den Prozess integriert werden. Andererseits ist es wichtig, dass der Aspekt der Allparteilichkeit bei der Auswahl der am Prozess Beteiligten berücksichtigt wird. So sollten möglichst Personen aus den verschiedenen Hierarchieebenen, mit unterschiedlichen Funktionen innerhalb der Gemeinde und aus verschiedenen Gemeindereichen Berücksichtigung finden⁴³⁴, damit die Wahrnehmung der Wirklichkeit der Gemeinde aus möglichst unterschiedlichen Perspektiven geschehen kann.⁴³⁵ Im Blick auf das Design des Begleitungsprozesses und die Werkzeuge muss das „wie“ des Prozesses geklärt werden.⁴³⁶ Wie soll die Wirklichkeit der Gemeinde erfasst werden, welche Techniken und Interventionen sollen wann Anwendung finden? In der Klärungsphase sollte zudem erörtert werden, ob und welche Lernprozesse in der Vergangenheit stattgefunden haben und ob schon Lösungsansätze gefunden wurden.⁴³⁷ Bereits gefundene Lösungsansätze sollten in jedem Fall in den aktuellen Begleitungsprozess integriert werden.⁴³⁸

Im zweiten Teil der Klärungsphase wird die Sicht der am Prozess Beteiligten zur Situation der Gemeinde zum Gespräch erhoben. Wichtig ist hier, dass jeder seine subjektive Sicht klären und einbringen kann.⁴³⁹ In einem nächsten Schritt werden die Beteiligten aufgefordert, die Sicht der Einzelnen auf sich wirken zu lassen und zu erläutern, worin sie übereinstimmen, worin nicht und welche Fragen sich daraus ergeben.⁴⁴⁰ In dieser Phase soll der Begleiter ebenfalls seine Sicht einbringen und dazu ermutigen, dass andere Sichtweisen von Personen außerhalb des Systems in die Betrachtung einfließen. Eine wichtige Aufgabe der Begleitung in dieser Phase ist darin zu sehen, dass der Begleiter mögliche Blockaden in der Prozessbegleitung wahrnimmt und zum Gespräch erhebt. Besonders Tabuthemen sollten vom Begleiter beachtet werden, damit es nicht zum beschriebenen Lernparadox kommt.⁴⁴¹ Da Veränderungsprozesse meist mit Machtverschiebungen verbunden sind, muss der Begleiter ebenso damit rechnen, dass nun Machtspiele deutlich zu Tage treten und

⁴³³ Siehe 1.1.1.

⁴³⁴ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 57.

⁴³⁵ Vgl. ebd.

⁴³⁶ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 56.

⁴³⁷ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 72.

⁴³⁸ Vgl. Hüllemann / Buchmüller / Matuszak, Neue Wege, 9.

⁴³⁹ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 129.

⁴⁴⁰ Vgl. a.a.O., 30.

⁴⁴¹ Siehe 1.2.2 und 4.1.1.2 .

Beteiligte versuchen werden, den Begleiter für ihre Position zu gewinnen.⁴⁴² Eine wichtige Hilfe, sich als Begleiter nicht in Machtkämpfe verwickeln zu lassen, ist darin zu sehen, dass der Begleiter seine Aufgabe nicht alleine wahrnimmt, sondern ebenfalls in einem Team, mindestens aber zu zweit, agiert. Im Blick auf Blockaden sollte der Begleiter zudem erkennen, ob in den Aussagen und Beurteilungen der Beteiligten rigide Schleifen⁴⁴³ zu Tage treten. Zu denken ist in der Praxis an den wiederkehrenden Hinweis auf fehlende Ressourcen mit der gleichzeitigen Versicherung, dass und warum die Gewinnung weiterer Ressourcen nicht denkbar ist und eher mit einem weiteren Rückgang von Ressourcen gerechnet werden muss. In ähnlicher Weise sollte der Begleiter Problemerkklärungen entdecken, welche den Charakter der Ausweglosigkeit beinhalten. Drei oft verwendete Problemerkklärungen dieser Art sind: Ereignisse der Vergangenheit werden als derart schicksalhaft verstanden, dass ihnen ein determinierender Einfluss im Blick auf die Zukunft zugeschrieben wird⁴⁴⁴, einflussreiche und wichtige Menschen innerhalb des Systems werden als Ursache für ein Problem identifiziert bei der gleichzeitigen Annahme der Unfähigkeit zur Veränderung der Person⁴⁴⁵, die benötigten Ressourcen und Fähigkeiten zur Problemerkklärung übersteigen die im System vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten.⁴⁴⁶ Begleitung hat in dieser Phase darauf zu achten, dass defensives Denken eingeschränkt und produktives Denken ausgebaut wird.⁴⁴⁷ Der Begleiter sollte in diesem Fall die Interventionen im Blick auf die Herausforderungen entsprechend wählen. Hierzu braucht er einen guten Überblick möglicher Interventionen und sollte vor allem die Möglichkeiten analoger Interventionen in Betracht ziehen. Eine wichtige Aufgabe der Begleitung wird in dieser Phase zudem darin gesehen, dass die Gemeinde ihre handlungsleitenden Theorien und die daraus in der Praxis abgeleiteten Schlüsse erkennt. Für den Begleitungsprozess ist dies vor allem deshalb wichtig, weil das Lernsystem jeder Organisation in wechselseitiger Abhängigkeit zu den handlungsleitenden Theorien steht.⁴⁴⁸ Ein wichtiger Aspekt in der Begleitung der Gemeinde muss darin gesehen werden, dass der Begleiter darauf

⁴⁴² Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 106.

⁴⁴³ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 107.

⁴⁴⁴ Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 32.

⁴⁴⁵ Vgl. a.a.O., 33.

⁴⁴⁶ Vgl. ebd. Als Beispiel für das letztgenannte Problem ist an die in Nehemia 3,4 beschriebene Situation zu denken, in welcher das Volk klagt, dass ihre Kraft für die Aufgabe nicht ausreicht.

⁴⁴⁷ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 287.

⁴⁴⁸ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 44.

achtet die Gemeinde nicht ausschließlich auf Grundlage der Systemischen Organisationsberatung zu begleiten. Er sollte im Begleitungsprozess darauf Wertlegen, dass die Gemeinde diesen Prozess bewusst als einen geistlichen Prozess wahrnimmt. Im Wesentlichen geht es in dieser Prozessphase darum, die Welt mit Gottes Augen zu sehen und eine von Gott inspirierte Sicht der Dinge zu erhalten. Der Prozess der Visionsfindung soll dabei nicht als ekstatischer Prozess verstanden werden⁴⁴⁹, sondern beinhaltet durchaus das eigene Beobachten und Nachdenken⁴⁵⁰, allerdings immer im bewussten Gespräch mit Gott und im Wissen und Bitten darum, dass der Heilige Geist in alle Wahrheit leiten will.⁴⁵¹ Der Begleiter hat hierbei eine zweifache Aufgabe: Zum einen soll er darauf achten, dass im Begleitungsprozess bewusst Zeiten des Gebets und des Hörens auf Gott eingeplant werden und diese Eindrücke ins Gespräch gebracht werden. Zum anderen soll er selber als Vorbild vorangehen und die Begleitung durch Gebet und in der Stille vor Gott vorbereiten. Im Sinne der Originalität der Gemeinde sollte er darauf achten, dass in der Form, wie in der Gemeinde das Hören auf Gott praktiziert wird, nicht durch eine eigene, fremde Form des Begleiters Misstrauen aufgebaut wird. Hier sollte er die Demut besitzen, sich auf die Originalität der Gemeinde einzulassen. Am Ende der Klärungsphase sollte innerhalb der am Prozess Beteiligten Übereinstimmung darüber bestehen, an welcher Stelle Wachstums- und Veränderungsbedarf gesehen wird. Dies sollte durch möglichst präzise formulierte Zielangaben beschrieben werden.

4.2.2.3 Veränderungsphase

In der Veränderungsphase werden zunächst von allen Beteiligten Lösungsmöglichkeiten für die beschriebenen Probleme oder Aktionsschritte für die definierten Ziele benannt. Der Begleiter sollte darauf achten, dass zunächst im Sinne des klassischen Brainstormings⁴⁵² möglichst viele unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten ohne Bewertung benannt werden. Dabei sollte der Begleiter nicht zu schnell eigene Lösungsvorschläge nennen, damit die Mündigkeit der Gemeinde gestärkt wird. In der Praxis der Gemeindebegleitung kann es geschehen, dass die Beteiligten wenig eigene Lösungsvorschläge einbringen. Dies kann vom Begleiter als Beobachtung ins Gespräch gebracht werden, wenn er darin eine

⁴⁴⁹ Vgl. Ford, Leiten wie Jesus, 154.

⁴⁵⁰ Vgl. a.a.O., 179.

⁴⁵¹ Vgl. Johannes 16,13.

⁴⁵² Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 83.

Grundhaltung der Gemeinde vermutet: Geringe Beteiligung am Erarbeiten von Lösungsvorschlägen könnte ein Hinweis auf Resignation⁴⁵³ oder auf erlernte Hilflosigkeit sein.⁴⁵⁴ Der Begleiter sollte in diesem Fall überlegen, welche Interventionen den Beteiligten helfen könnten, die Kreativität und somit die Anzahl der Lösungsvorschläge zu erweitern. Im nächsten Schritt werden nun die dargestellten Lösungen diskutiert und im Blick auf ihre Vor- und Nachteile und zudem in der Frage der dazu benötigten Ressourcen und ihrer Realisierbarkeit diskutiert und mit weiteren Alternativen erweitert.⁴⁵⁵ In dieser Phase sollte der Begleiter prüfen, ob es an der Zeit ist, mit den am Prozess Beteiligten über den Aspekt der handlungsleitenden Motive nachzudenken. Ist den Beteiligten dieser Aspekt nicht bewusst, muss der Begleiter abwägen, ob dieser Aspekt als Fachbaustein im Sinne einer Expertenberatung zum Gespräch erhoben wird. Geklärt werden sollte, ob eine positive Veränderung der erkannten Situation allein auf der Ebene veränderter Handlungen erzielt werden kann, oder ob die handlungsleitenden Motive der Gemeinde überdacht werden sollten. Nach der Phase der Diskussion kommt der Schritt der Auswahl und Entscheidung für oder gegen mögliche Alternativen. Einerseits kann der Begleiter in diese Diskussion seine Sichtweise einbringen, muss sich aber bewusst sein, dass die Entscheidung ausschließlich von den Betroffenen selbst vorgenommen werden darf.⁴⁵⁶ Die Aufgabe des Begleiters wird darin bestehen, den Betroffenen zu helfen, sich der Vor- und Nachteile und der Auswirkungen der Entscheidungen klar zu werden⁴⁵⁷, zugleich soll er darauf achten, dass der Entscheidungsprozess fair verläuft und Machtmissbrauch vermieden wird. Im Blick auf die Begleitung der Gemeinde in der Veränderungsphase ist vor allem die Frage der Identifikation der Beteiligten mit den angestrebten Veränderungen zu beachten.⁴⁵⁸ Wenngleich sich in Veränderungsprozessen nicht alle Beteiligten in

⁴⁵³ Diese Grundhaltung kann entweder aufgrund von Erfahrungen, welche als schicksalhaft für die Zukunft gedeutet werden, entstanden sein. Etwa nach dem Motto: „Die Menschen unserer Zeit interessieren sich nicht für den Glauben“. Oder die Grundhaltung basiert auf biblischen Deutungen, welche eine positive Gestaltung einschränken, nach dem Motto: „Wir leben in der Endzeit.“ Oftmals liegt eine Verknüpfung von Erfahrungen und geistlichen Deutungen vor.

⁴⁵⁴ In manchen Gemeinden sind die Gemeindeglieder über Jahre gewohnt, dass andere für die Gemeinde Verantwortung übernehmen, daher erwartet die Gemeinde im Blick auf Begleitung eben dieses Muster: „Der Verband wird uns schon helfen.“

⁴⁵⁵ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 84

⁴⁵⁶ Vgl. ebd.

⁴⁵⁷ Vgl. ebd.

⁴⁵⁸ Vgl. Beutel, Wie verändere ich meine Gemeinde, 89.

gleicher Weise mit der Veränderung identifizieren werden⁴⁵⁹, sollte der Grundsatz Beachtung finden, dass der Aspekt versöhnter Beziehungen dem Aspekt der Geschwindigkeit vorgeordnet ist. Da in dieser Phase ein möglicher Veränderungsprozess realer erscheint, muss der Begleiter mit zunehmenden Ängsten, Abwehrmechanismen und Machtspielen rechnen. Hier ist es wichtig, dass der Begleiter ein Grundkenntnis über die Aspekte von Stabilität und Instabilität im Blick auf Veränderungen von Organisationen besitzt.⁴⁶⁰ Von großer Bedeutung ist in dieser Phase zudem eine gute Balance zwischen einer einerseits vertrauensvollen Beziehung der Gemeinde zum Begleiter und andererseits der Stärkung der Mündigkeit der Gemeinde durch den Begleiter. In der Veränderungsphase sollte der Begleiter besonders jene Menschen wahrnehmen, welche sich einerseits nicht mit der Veränderung identifizieren, andererseits großen Einfluss auf die Gemeinde haben. Diese Menschen stehen in besonderem Maß in der Gefahr, von Querdenkern zu Quertreibern zu mutieren.⁴⁶¹ Nimmt der Begleiter dies wahr und erhebt es zum Gespräch, steht er jedoch in der Gefahr, seine Neutralität zu verlieren. Daher muss er darauf achten, dass offensichtliches Quertreiben, Blockieren oder Parteilung schaffen nicht in den Bereich der Tabuthemen abgeschoben werden. Der Begleiter sollte ermöglichen, dass die am Prozess Beteiligten Beobachtungen von Machtansprüchen zum Gespräch erheben. Wird dies nicht zum Gespräch erhoben, kann er die Beobachtung, dass etwas aus seiner Sicht Offensichtliches nicht zum Gespräch erhoben wird, als Beobachtung zum Gespräch erheben. Im Blick auf die an dieser Stelle verstärkte Angst vor Veränderung sollte der Begleiter die Chance von Pilotprojekten ins Gespräch bringen.⁴⁶² Besonders wenn eine Veränderung mit großem Risiko verbunden ist oder bei einigen Beteiligten negative Reaktionen auslöst, kann dies hilfreich sein. Analog zur Klärungsphase soll der Begleiter darauf achten, dass die Begleitung ebenfalls in dieser Phase als ein geistlicher Prozess verstanden wird. Da die Realisierung von Veränderungen für manche Personen als Bedrohung empfunden wird, muss er damit rechnen, dass geistliche Eindrücke nicht nur zur Verfügung gestellt werden, sondern von Beteiligten als unverrückbare Tatsachen aufgefasst und mit einem Machtanspruch eingebracht werden. Im Begleitungsprozess muss daher mit allen Beteiligten gefragt werden, in welcher

⁴⁵⁹ Vgl. Kruse, Next practice, 70.

⁴⁶⁰ Siehe 4.3.

⁴⁶¹ Vgl. Kruse, Next practice, 70.

⁴⁶² Vgl. Beutel, Wie verändere ich meine Gemeinde, 89.

Weise die individuellen Erkenntnisse Einzelner sich von der Schrift eindeutig ableiten lassen und als wegweisend für den Prozess verstanden werden müssen oder eben nicht. Der Begleiter sollte zudem darauf achten, dass in dieser Phase das Priestertum aller Gläubigen und damit verbunden die geistliche Mündigkeit aller Gläubigen als Wertegrundsatz festgehalten wird. Die Gefahr, dass geistliche Eindrücke im Sinne eines individuellen Machtanspruches missbraucht werden, sollte allerdings keineswegs den guten Umgang mit geistlichen Eindrücken einschränken.

4.2.2.4 Abschlussphase und Evaluierung

In der Abschlussphase soll das Ergebnis des Begleitungsprozesses möglichst konkret beschrieben festgehalten werden.⁴⁶³ Zudem sollten die angestrebten Ziele benannt und deren Erreichung durch möglichst realistische Aktionspläne konkretisiert werden.⁴⁶⁴ An dieser Stelle sollte nochmals geklärt werden, ob und wozu eine mögliche Expertenberatung hilfreich sein könnte. Zudem kann festgelegt werden, dass nach einer gewissen Zeit der Zielumsetzung eine weitere Prozessbegleitung stattfindet. Gefragt werden sollte zudem, inwieweit die Beteiligten den Begleitungsprozess als hilfreich oder weniger hilfreich erlebt haben.

Davon unterschieden werden muss die zweite Evaluierung des Prozesses, welche erst nach einer gewissen Zeit der Umsetzung stattfinden sollte. Zu empfehlen ist, dass nach einem Zeitraum von ca. 1 Jahr mit allen am Prozess Beteiligten die Wirksamkeit der Maßnahmen und die Zielerreichung beurteilt werden. Im Blick auf die Zielerreichung soll analysiert werden, ob die angestrebten Ziele und die Aktionspläne zur Zielerreichung realistisch waren. Stellt sich heraus, dass die Zielplanung nicht realistisch gewählt wurde, sollte diese den Erfordernissen entsprechend angepasst werden.⁴⁶⁵ Im Blick auf die Maßnahmen sollte gefragt werden, ob diese die erhofften Wirkungen gezeigt haben. Stellt sich heraus, dass die Maßnahmen weitestgehend wirkungslos geblieben sind, sollte die Evaluierung als Chance zu einer vertieften Klärung genutzt werden. Folgende Aspekte gilt es zu bedenken: Ist aufgrund der wirkungslosen Bemühungen unter den Beteiligten Frust entstanden? Wurden die Maßnahmen nur auf dem Hintergrund der Handlungen bedacht und angestrebt? Sollten an dieser Stelle die handlungsleitenden Motive identifiziert und hinterfragt werden? Gab es in der Umsetzung Blockaden aufgrund

⁴⁶³ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 84

⁴⁶⁴ Vgl. ebd.

⁴⁶⁵ Vgl. Hüllemann / Buchmüller / Matuszak, Neue Wege, 15.

von Tabus, welche im Prozess nicht ausreichend identifiziert wurden oder sich erst nach dem Begleitungsprozess gezeigt haben? Im Blick auf die Maßnahmen muss neben ihrer Wirksamkeit noch gefragt werden, ob und wenn ja, warum geplante Maßnahmen nicht oder nicht in vollem Umfang durchgeführt wurden. In diesem Fall sollte ebenfalls der Grund ehrlich bedacht und mögliche Blockaden identifiziert werden. Ergeben sich durch die Evaluierung tiefer gehende Probleme der Gemeinde in der Umsetzung, muss überlegt werden, ob ein erneuter intensiver Begleitungsprozess hilfreich sein könnte. Allerdings muss ehrlicherweise in Betracht gezogen werden, dass nicht jede Gemeinde echte Veränderungsbereitschaft hat. In diesem Fall hat der Begleiter abzuwägen, ob eine erneute Prozessbegleitung abgelehnt oder auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden muss. Andererseits sollte der Begleiter, wenn irgend möglich, die Gemeinde ermutigen positive Veränderungen weiter fortzuführen. In jedem Fall soll bei der Evaluierung darauf geachtet werden, dass die Verantwortung ganz bei der Gemeinde bleibt.

4.3 Die Bedeutung von Stabilität und Instabilität in Veränderungsprozessen

4.3.1 Unterscheidung von Veränderungsprozessen

Veränderung von Gemeinde kann in zwei Grundformen der Veränderung unterteilt werden. Eine Gemeinde verändert sich, indem sie Altes verändert oder aufgibt und Neues wagt, oder sie verändert sich durch Addition oder Subtraktion.⁴⁶⁶

4.3.1.1 Veränderung durch Addition oder Subtraktion

Im Fall der Addition bleibt das Bestehende in Form und Umfang erhalten und wird durch Neues ergänzt.⁴⁶⁷ Diese Art der Veränderung kann sinnvoll sein wenn genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, um die neuen Arbeitsfelder aufrecht zu erhalten und wenn zudem die neuen Arbeitsfelder die grundsätzliche Ausrichtung der Gemeinde nicht gefährden. Veränderung durch Addition ist leicht zu vermitteln, da Menschen mit der Neigung zur Beharrung und Menschen mit dem Bedürfnis Neues zu wagen in gleicher Weise ihre Bedürfnisse als erfüllt ansehen können. Wenn zudem eine faire Verteilung der Ressourcen sichergestellt wird, entsteht somit eine

⁴⁶⁶ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 411.

⁴⁶⁷ Ein Beispiel dafür ist darin zu sehen, dass in BeG Gemeinden die Gemeinschaftsstunde, welche am Sonntagabend stattgefunden hat, durch einen Gottesdienst am Vormittag ergänzt wurde.

„win/win“ Situation. Veränderungen in Form der Addition bedeuten somit einerseits, dass die einzelnen Personen nur eine geringe Veränderung erleben und dass zudem die bestehenden Strukturen der Gemeinde im Wesentlichen erhalten bleiben und nur ergänzt werden. Veränderung im Sinne der Addition kann andererseits zu einer Gefährdung der Gemeinde führen, wenn entweder die Grundausrichtung der Gemeinde gefährdet wird oder die Ressourcen der Gemeinde eine Addition entweder nicht ermöglichen oder zumindest die bisherige Arbeit in einen riskanten Ressourcenmangel führen. Da die BeG Gemeinden oftmals im Blick auf die Mitarbeitersituation und die Finanzen an der Grenze ihrer Möglichkeiten leben, ist Veränderung durch Addition in den wenigsten Fällen möglich. Veränderungen durch Subtraktion sind hilfreich und nötig, wenn die Zahl der aktiven Gemeindeglieder geschrumpft ist, die Strukturen und Aktivitäten der Gemeinde aber noch im alten Systemzustand belassen wurden⁴⁶⁸.

4.3.1.2 Veränderung durch Anpassung oder durch Prozessmusterwechsel

Die zweite Grundform der Veränderung besteht darin, dass bisher Vertrautes nicht mehr weitergeführt wird. In diesem zweiten Fall können zwei Varianten der Veränderung unterschieden werden:⁴⁶⁹ Die erste Variante ist die Anpassung durch Verbesserung im Sinne der Funktionsoptimierung⁴⁷⁰, die zweite Variante ist der Prozessmusterwechsel.⁴⁷¹ Bei Anpassung durch Verbesserung werden die bekannten Strukturen und Verhaltensmuster im Sinne der Optimierung verändert.⁴⁷² Dabei wird einiges an Vertrautem beibehalten, anderes muss verändert oder ganz aufgegeben werden, Ressourcen müssen neu verteilt und das Neue muss erlernt werden. Veränderung durch Anpassung stellt sowohl für das System Gemeinde wie ebenfalls für die Beteiligten eine größere Herausforderung dar, als eine Veränderung im Sinne der Addition. Möglicherweise ergeben sich dadurch zudem Veränderungen im Blick auf die Funktionsträger und somit Verantwortungs- und Machtverschiebungen⁴⁷³,

⁴⁶⁸ Hier ist es wichtig, die Gemeinde zu ermutigen die Strukturen und Aktivitäten an der Wirklichkeit neu auszurichten. Der Begleiter muss allerdings berücksichtigen, dass es sich hierbei um eine Herausforderung handelt, in welcher es vermutlich zu emotionalen Reaktionen kommen wird.

⁴⁶⁹ Vgl. Kruse, Next practice, 21.

⁴⁷⁰ Vgl. a.a.O., 20.

⁴⁷¹ Vgl. a.a.O., 21.

⁴⁷² Viele Gemeinden des BeG haben im Bereich des Gottesdienstes Veränderungen vorgenommen und versuchen, durch moderne Elemente ihre Anschlussfähigkeit zu verbessern.

⁴⁷³ Im Blick auf den Gottesdienst könnte es sein, dass der Leiter des Posaunenchores nur noch eingeschränkte Verantwortung über die Auswahl des Liedgutes hat und nun Macht mit der Leitung des Lobpreisteams teilen muss.

welche nicht selten durch Machtspiele⁴⁷⁴ begleitet werden. Die größte Herausforderung der Veränderung sowohl für das System Gemeinde wie ebenfalls für die darin agierenden Personen stellen Prozessmusterwechsel dar.⁴⁷⁵ Prozessmusterwechsel spielen sich nicht nur auf der Ebene der Handlungen und Aktionen einer Organisation ab, sondern fordern tiefgreifende Wandlungen welche Veränderungen der Aktionstheorien und letztlich der handlungsleitenden Theorien einer Gemeinde notwendig machen.⁴⁷⁶ Prozessmusterwechsel stellen einen Angriff auf das Etablierte dar und sind meist mit hohen Risiken verbunden.⁴⁷⁷ Sie verlangen von den Personen der Gemeinde eine hohe Bereitschaft zur Veränderung und in den meisten Fällen müssen zudem die Formen und Strukturen der Gemeinde im Blick auf die neuen Prozessmuster angepasst werden, möglicherweise ist sogar die Präferenzordnung der Gemeinde betroffen. Oftmals sind Prozessmusterwechsel zudem an Voraussetzungen gebunden, welche bisher noch nicht vorhanden sind.⁴⁷⁸ Dabei darf nicht übersehen werden, dass Prozessmusterwechsel einen erheblichen Ressourcenaufwand benötigen, welche in der Phase der Veränderung nicht für den originären Auftrag der Gemeinde zur Verfügung stehen.⁴⁷⁹ Im Blick auf die Stabilität der Gemeinde kann davon ausgegangen werden, dass Veränderung durch Addition die Stabilität der Gemeinde in geringem Maß beeinträchtigt, Veränderung durch Funktionsoptimierung einen gewissen Eingriff in die Stabilität der Gemeinde bedeutet, Prozessmusterwechsel dagegen die Stabilität der Gemeinde wesentlich beeinträchtigt.

⁴⁷⁴ Vgl. Kruse, Next practice, 70.

⁴⁷⁵ Vgl. Kruse, Next practice, 21.

⁴⁷⁶ Ein Prozessmusterwechsel einer Gemeinde könnte beispielsweise bedeuten, dass eine Gemeinde bisher versucht hat durch attraktive Veranstaltungen Menschen in die Gemeinde zu führen und sie dadurch mit dem Evangelium vertraut zu machen. Die handlungsleitende Theorie könnte in diesem Fall lauten: Je attraktiver unsere Veranstaltungen sind und je öfter wir diese Veranstaltungen durchführen, umso mehr Menschen erreichen wir. Der Prozessmusterwechsel könnte nun darin bestehen, dass die Gemeinde zukünftig nicht mehr versucht, möglichst viele Menschen durch attraktive Veranstaltungen zu erreichen und dementsprechend zu warten, dass die Menschen kommen, sondern indem sich die Gemeindeglieder aufmachen und zu den Menschen gehen, vertrauensvolle Beziehungen leben und auf diese Weise versuchen, das Evangelium weiterzugeben. In diesem Fall wäre unerlässlich, dass die handlungsleitende Theorie überdacht und neu formuliert wird.

⁴⁷⁷ Vgl. Kruse, Next practice, 23.

⁴⁷⁸ Als Beispiel kann gelten, wenn Gemeinden die klassische Kinderarbeit durch Jungschargruppen verändern und stattdessen Mittagsbetreuung anbieten. Hier könnte einerseits Fachpersonal oder zumindest fachspezifische Schulung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gefordert sein, zudem könnten die Anforderungen im Blick auf die Gemeinderäume neue Voraussetzungen nötig machen. Vgl. Kruse, Next practice, Seite 22.

⁴⁷⁹ Vgl. Kruse, Next practice, 25.

4.3.2 Die natürliche Neigung zur Beharrung

Wenngleich keine Organisation ohne Veränderung überleben kann, so darf keineswegs eine generelle Veränderungsbereitschaft in Gemeinden vorausgesetzt werden, vielmehr sollte der Begleiter eine Neigung zur Beharrung oder gar zum Widerstand einkalkulieren. Mit Beharrung oder Widerstand ist dabei auf der Ebene der Personen wie ebenfalls auf der Ebene der Strukturen der Organisation zu rechnen.⁴⁸⁰

4.3.2.1 Beharrung im Blick auf die Personen einer Gemeinde

Die Projektgruppe „Lernende Organisation Kirche“ nennt im Blick auf die Veränderungsbereitschaft folgende vier Personengruppen: Menschen mit *Erfahrungsoffenheit*, *Bedenkenträger*, *Modellentwickler* und *Macher*⁴⁸¹. Nach Meinung der Autoren sind in den Gemeinden der Landeskirche die Bedenkenträger überrepräsentiert.⁴⁸² Es ist davon auszugehen, dass sich die Verteilung dieser Personengruppen innerhalb der BeG Gemeinden nicht wesentlich unterscheidet. Grundlegende Bedenken zeigen sich dabei zum einen in der Angst, die erworbene Sicherheit zu verlieren.⁴⁸³ In Gemeinden kann dies die Sicherheit im Blick auf die geistliche Heimat für die eigene Person und die Familie bedeuten, ebenfalls die Sicherheit der Kohärenz in theologischen Fragen und in der Frage der Kultur der Gemeinde. Ein zweiter Bereich der Bedenken ist in der Angst zu sehen, durch die Veränderung eine Verschlechterung der eigenen Position zu erfahren und damit verbunden einen Kompetenz- und Prestigeverlust zu erleiden.⁴⁸⁴ Verständlicherweise ist damit zu rechnen, dass die Bedenken, Ängste und somit der Widerstand steigt, je gravierender die Veränderungen auf eine Person wirken.

4.3.2.2 Beharrung im Blick auf das System

Im Blick auf das System ist zu bedenken, dass dieses sich grundsätzlich durch die Verknüpfungen der Elemente, im Fall einer Gemeinde durch Strukturen, Präferenzordnung und die Menschen in der Gemeinde, stabilisiert.⁴⁸⁵ Die Art dieser Stabilität kann als stark und zugleich nachhaltig angesehen werden, da die Instabilität

⁴⁸⁰ Vgl. Siebenbrock, Grundlagen der Organisationsgestaltung, 124.

⁴⁸¹ Projektgruppe Lernende Organisation Kirche, Lernende Organisation Kirche, 12.

⁴⁸² Vgl. ebd.

⁴⁸³ Vgl. Siebenbrock, Grundlagen der Organisationsgestaltung, 124.

⁴⁸⁴ Vgl. a.a.O., 124.

⁴⁸⁵ Vgl. O’Conor, Die Lösung lauert überall, 34.

eines Systemteils sich in der Regel nicht als Instabilität auf das System überträgt, sondern durch das System so aufgefangen wird, dass der instabile Teil durch andere Teile des Systems stabilisiert wird.⁴⁸⁶ Kruse geht davon aus, dass die Beharrungstendenzen in sozialen Systemen stärker zu bewerten sind, als im Gehirn von Individuen und laut seiner Einschätzung nur zu durchbrechen sind, wenn dies aktiv erzeugt wird.⁴⁸⁷ Da ein großer Teil des Verhaltenssystems einer Gemeinde als Gewohnheit angesehen werden kann⁴⁸⁸, setzt dieses Durchbrechen in den meisten Fällen nicht nur ein aktives Erlernen des Neuen, sondern vor allem ein Verlernen von gewohnten Verhaltensmustern⁴⁸⁹ und zudem ein bewusstes sich Einlassen oder gar Erzeugen von Destabilisierung⁴⁹⁰ voraus. Der Verlauf von Veränderungen kann vereinfacht mit folgendem Muster dargestellt werden: a. Das System ist in stabilem Zustand. b. Die Stabilität wird teilweise aufgelöst und Bewegung und Veränderung ist möglich. c. Das System gelangt in einen neuen Zustand der Stabilität.⁴⁹¹ Allerdings muss der Fall in Erwägung gezogen werden, dass eine Gemeinde nach dem Zustand b. wieder in den alten Zustand a. zurückfällt.

4.3.3 Die Notwendigkeit von Veränderung und Instabilität

Veränderungsprozesse in Organisationen sind grundsätzlich aus zwei Gründen notwendig: Sie sind notwendig im Blick auf die Erfüllung des Auftrages oder der sachlichen Ziele der Organisation und zum Erhalt der Organisation. Laut Simon sind in Organisationen die sachlichen Ziele der Organisation dem Ziel des Selbsterhaltes gegenüber sekundär⁴⁹², zum anderen kann nicht davon ausgegangen werden, dass der Zweck der Organisation innerhalb der Mitglieder als einheitlich wahrgenommen wird, oftmals kann dieser sogar als konkurrierend gelten⁴⁹³. Diese Thesen stellen im Blick auf die Begleitung von Gemeinden eine besondere Herausforderung dar, da der Gedanke der *Missio Dei*⁴⁹⁴ in eine grundsätzlich andere Richtung weist. Daher hat der Gemeindebegleiter im Blick auf die Notwendigkeit der Veränderung der Gemeinde darauf zu achten, dass nicht die Gesetzmäßigkeiten dieser Welt und die

⁴⁸⁶ Vgl. O'Connor, Die Lösung lauert überall, 37.

⁴⁸⁷ Vgl. Kruse, Next practice, 60.

⁴⁸⁸ Vgl. O'Connor, Die Lösung lauert überall, 36.

⁴⁸⁹ Vgl. Lemke, Lernende Organisation, 5.4.

⁴⁹⁰ Vgl. Kruse, Next practice, 58.

⁴⁹¹ Vgl. Hüllemann / Buchmüller / Matuszak, Neue Wege, 5.

⁴⁹² Vgl. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 29.

⁴⁹³ Vgl. ebd. 30.

⁴⁹⁴ Siehe 3.2.1 und 3.2.2.

sich daraus ergebenden Notwendigkeiten den Veränderungsprozess dominieren. So darf der Selbsterhalt der Gemeinde nicht als eigentliches Ziel angesehen werden, hingegen gilt es, das Vertrauen darauf, dass der Herr der Gemeinde seine Gemeinde erhält, zu stärken.⁴⁹⁵ Zum anderen muss im Blick auf Veränderungen aus theologischer Perspektive betont werden, dass der Zweck der Gemeinde nicht im Ermessen der einzelnen Mitglieder liegt, sondern im Gedanken der Missio Dei begründet ist. Eben darin ist die Notwendigkeit der Anschlussfähigkeit zu sehen: Anschlussfähig bleiben soll die Gemeinde nicht aufgrund des Selbsterhaltes, sondern weil sie einen Auftrag in dieser Welt zu erfüllen hat. Wird diese Tatsache in der Gemeinde verstanden, sollte die Notwendigkeit zur Veränderung als eine geistliche Notwendigkeit und Herausforderung gesehen werden. Daher sollte eine Gemeinde nicht erst dann Veränderungen anstreben, wenn ihre Existenz aus menschlicher Sicht auf dem Spiel steht. Im Blick auf den Auftrag der Gemeinde sollte die Anschlussfähigkeit immer wieder neu gesucht werden. Gemeindebegleiter sollten diese theologische Perspektive in den Begleitungsprozess einbringen.

4.3.4 Die Risiken von Veränderung und Instabilität

Im Blick auf die Verantwortung des Begleiters im Veränderungsprozess ist es unerlässlich, dass er sich der Risiken von Veränderung und dem damit verbundenen Verlust von Stabilität bewusst ist. Folgende Risiken sollten vor allem in Betracht gezogen werden:

4.3.4.1 Instabilität führt zu mangelnder Vorhersagbarkeit

Während in stabilen Phasen der Gemeinde vieles mit größerer Wahrscheinlichkeit vorausgesagt werden kann⁴⁹⁶, führt Destabilisierung dazu, dass die Voraussagbarkeit sinkt⁴⁹⁷. Dabei gilt die einfache Regel: Je größer die Veränderung und je geringer die Erfahrungswerte, umso geringer wird die Voraussagbarkeit. Aufgrund geringer Voraussagbarkeit muss einkalkuliert werden, dass ein gewünschter positiver Effekt nicht eintritt, sondern teilweise oder völlig ausbleibt. In der Praxis kann dies

⁴⁹⁵ Nach Matthäus 16,18 übernimmt Jesus die Verantwortung und den Schutz der Gemeinde.

⁴⁹⁶ Wird ein Gottesdienst immer am gleichen Ort in gleicher Form mit den jeweils bekannten Akteuren durchgeführt und ist der Besuch bisher stabil, kann damit gerechnet werden, dass der Besuch des nächsten Gottesdienstes sich in etwa an den Zahlen des letzten Gottesdienstes messen kann.

⁴⁹⁷ Vgl. Kruse, Next practice, 57.

bedeuten, dass dadurch wertvolle Ressourcen wie Geld und Zeit verbraucht werden, ohne dass sich der erwünschte Erfolg einstellt.

4.3.4.2 Instabilität macht verführbar

In stabilen Phasen sind die Ausrichtung der Gemeinde und die Art der Leitung klar. In instabilen Phasen gelten dagegen zwei Grundregeln: Je instabiler eine Gemeinde ist, desto weniger Kraft wird benötigt, um sie in eine neue Richtung zu lenken.⁴⁹⁸ In der Phase der größten Instabilität besteht somit einerseits die Chance zur positiven Veränderung ebenso wie das Risiko zur negativen Veränderung. Ein hohes Maß an Unsicherheit öffnet zudem einen Raum für neue Machtbeziehungen und somit ebenso für neue Machtverhältnisse.⁴⁹⁹ Werden beide Grundregeln bedacht, ist verständlich, dass Gemeinden in Phasen der Destabilisierung in besonderem Maße gefährdet sind, negative Wege, in welcher Form auch immer, einzuschlagen.

4.3.4.3 Instabilität führt zu Leistungseinbrüchen

Dass in stabilen Phasen der Gemeinde die Handlungen den gewünschten Erfolg bringen, kann nicht grundsätzlich angenommen werden, allerdings sind die zu erwartenden Ergebnisse zu einem gewissen Maße voraussagbar. In Phasen der Instabilität muss damit gerechnet werden, dass die gewünschten Ergebnisse zunächst gering bleiben.⁵⁰⁰ Zu erklären ist dies zum einen dadurch, dass die Selbstbezüglichkeit der Gemeinde in dieser Phase erhöht ist und die Ressourcen der Gemeinde zu einem größeren Teil intern eingesetzt werden müssen.⁵⁰¹ Zudem muss bedacht werden, dass die neuen Handlungsmuster zuerst in einer Testphase erprobt und angepasst werden müssen. Letztlich ist damit zu rechnen, dass einige Gemeindeglieder zunächst mit Skepsis auf die Neuerungen reagieren und erst wieder engagiert mitarbeiten, wenn sie sich aufgrund positiver Erlebnisse mit dem Neuen identifizieren können.

4.3.4.4 Auswirkungen auf zwischenmenschliche Beziehungen

Da Veränderungen in der Gemeinde von den Personen unterschiedlich aufgenommen werden, ist verständlich, dass die Auswirkungen der Veränderungen unterschiedlich

⁴⁹⁸ Vgl. Kruse, Next practice, 57.

⁴⁹⁹ Vgl. Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 91.

⁵⁰⁰ Vgl. Kruse, Next practice, 76.

⁵⁰¹ In Zeiten der Neuorientierung wird z. B. die Zeit der Mitarbeiter für Teamtreffen, Zukunftswshops und Ähnliches eingesetzt.

bewertet werden. So kann bereits in der Phase der Diskussion über mögliche Veränderungen und noch mehr in der Phase der Umsetzung und der Bewertung der Veränderungen deutlich werden, dass eine angenommene Kohärenz nicht bestand. Sind diese Situationen mit Machtansprüchen verbunden und führen die Veränderungen gar zu Verschiebungen im Machtgefüge der Gemeinde, kann es verständlicherweise zu Beziehungsspannungen kommen.

4.3.5 Gemeindebegleitung in Instabilität

Aus den genannten Gründen leitet sich ab, dass die Begleitung der Gemeinde in instabilen Phasen einer besonderen Aufmerksamkeit und Verantwortung bedarf. Die Aufgabe des Begleiters ist zunächst darin zu sehen, gemeinsam mit den Verantwortlichen zu bedenken, welche Art der Veränderungen einerseits im Blick auf die Ziele nötig, andererseits im Blick auf die Ressourcen möglich sind. Unter Umständen kann es geboten sein, dass der Begleiter den Beteiligten im Sinne einer Expertenberatung einen Überblick über die Grundformen der Veränderung gibt und mit den Verantwortlichen die Konsequenzen der unterschiedlichen Veränderungen bedenkt. Zudem sollte der Begleiter darauf achten, dass vor einer Phase der Destabilisierung die Beziehungen innerhalb der Gemeinde möglichst stabil sind, denn: *„Unstabile Verhältnisse brauchen eine gute Mannschaft“*⁵⁰².“ Zudem sollte sich der Begleiter in der Phase der Instabilität nicht scheuen, eine klare Meinung zu vertreten und in Orientierungslosigkeit dazu anhalten, dass die Verantwortlichen für eine maximal mögliche Orientierung für alle Gemeindeglieder sorgen. Von großer Bedeutung ist hier zudem die Pflege von vertrauensvollen Beziehungen. Ängstlichen Mitgliedern der Gemeinde sollte die Möglichkeit geboten werden, ihre Ängste und Bedenken auszusprechen, die am Prozess Beteiligten und vor allem der Begleiter sollten damit sehr sensibel umgehen. Hier gilt der Grundsatz, dass Metastabilität in instabilen Zuständen einem System Stabilität verleiht.⁵⁰³ Neben der Führungsaufgabe gewinnen in der Instabilität die Werte und Leitbilder der Gemeinde besondere Bedeutung.⁵⁰⁴ Sind diese klar und in der Praxis der Gemeinde verankert, können diese somit als Leitorientierung gelten und ist möglich, die Handlungen an ihnen auszurichten. Sind diese unklar, kann in der Instabilität ein gefährliches Chaos entstehen, dessen Ausgang nicht zu kontrollieren ist. Daher sollte vor einer

⁵⁰² Kruse, Next practice, 65.

⁵⁰³ Vgl. Von Schlippe, Systemische Intervention, 16.

⁵⁰⁴ Vgl. Kruse, Next practice, 105.

Destabilisierung bedacht werden, ob die Werte für den Veränderungsprozess einerseits klar und vor allem in den praktischen Vollzügen verankert sind.

4.4 Grundlegende Methoden und Techniken im Begleitungsprozess

4.4.1 Systemische Schleife im Begleitungsprozess

Systemisches Denken geht davon aus, dass in einem System jede Veränderung eines Elementes oder einer Struktur Auswirkungen auf alle anderen Elemente haben kann⁵⁰⁵, deshalb beruht Systemische Begleitung nicht auf einem Denken in einer fortlaufenden Folge linear kausaler Zusammenhänge, sondern versteht sich als ein Denken in Kreisläufen⁵⁰⁶. Im Blick auf die Begleitung von Gemeinden wird dieses Denken bezogen auf die Wahrnehmung der Gemeinde wie ebenfalls auf die Interventionen, die in der Begleitung durchgeführt werden. Königswieser/ Hillebrand nennen dazu eine Systemische Schleife nach folgendem Muster:

1. Informationen sammeln, 2. Hypothesen bilden, 3. Interventionen planen, 4. Intervenieren.⁵⁰⁷ Dabei verstehen sie die einzelnen Prozessabschnitte als eine Systemische Schleife, wie zugleich den ganzen Prozess als eine Aneinanderreihung Systemischer Schleifen zu einer gesamten Systemischen Schleife.⁵⁰⁸ Wird Gemeindebegleitung als geistlicher Prozess verstanden, sollte einerseits jeder einzelne dieser Schritte im Gebet geschehen, zudem kann als wesentliche Hilfe das Gebet und Hören auf Gott als ein bewusster Bestandteil in die Systemische Schleife integriert werden. Demzufolge könnte die Systemische Schleife folgende Schritte beinhalten: 1. Informationen sammeln, 2. Hypothesen bilden, 3. Zeit zum intensiven Gebet und Hören auf Gott, 4. Interventionen planen, 5. Intervenieren. Die Systemische Schleife kann wie folgt für den Begleitungsprozess angewendet werden.

4.4.1.1 Systemische Schleife als Instrument der Wahrnehmung

Der Begleiter sollte sich zu keinem Zeitpunkt ein fertiges Bild der Gemeinde zurechtlegen, sondern erzeugt über den Zirkel der Systemischen Schleife mit allen am Prozess Beteiligten ein Bild, welches sich in immer wieder neuen Wahrnehmungsschritten der Wirklichkeit nähert.⁵⁰⁹ Gewonnene Informationen,

⁵⁰⁵ Vgl. O'Connor, Die Lösung lauert überall, 41.

⁵⁰⁶ Vgl. a.a.O., 47.

⁵⁰⁷ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 46.

⁵⁰⁸ Vgl. a.a.O., 47.

⁵⁰⁹ Vgl. ebd.

welche als Output verstanden werden, können im Prozess der Wahrnehmung wieder als Input in das System im Sinne einer Hypothese als Diskussionspunkt eingebracht werden.⁵¹⁰ Peter Kruse weist darauf hin, dass rekursive Schleifen durch iterative Moderationstechnik auch in größeren Gruppen und komplexen Organisationen angewandt werden können.⁵¹¹ Der Einsatz von Fokusfragen als erster Input erscheint hierbei als wesentliches Merkmal.⁵¹² Folgende Aspekte werden in Fokusfragen benannt: 1. Vision und Strategie, 2. Methoden des Managements, 3. Werte der Führung, 4. Kommunikation und Kooperation, 5. Personalentwicklung, 6. Angestrebte Auswirkungen.⁵¹³ Die genannten Fokusfragen können für die Begleitung von BeG Gemeinden hilfreich sein, sollten allerdings mit Fokusfragen des Gemeindebaus erweitert werden⁵¹⁴. Wichtig ist, dass die Fragen nur als erster Input im Blick auf die Systemische Schleife verstanden werden.

4.4.1.2 Systemische Schleife als Instrument der Intervention

Da Gemeinden komplexe soziale Systeme darstellen, sollten alle Interventionen im Sinne der Kybernetik zweiter Ordnung⁵¹⁵ angelegt werden. Die Systemische Schleife ist dafür ein geeignetes Instrument. Gemäß dem dargestellten Muster der Systemischen Schleife werden zunächst in der Klärungsphase Informationen gesammelt. Danach können in der Veränderungsphase Interventionen gemäß dem Muster der Systemischen Schleife geplant werden. Die Informationen aller am Prozess Beteiligten werden gesammelt, danach werden gemeinsam Hypothesen gebildet. Vor der Entscheidungsfindung nehmen sich alle eine Zeit des intensiven Gebets und Hörens auf Gott. Danach wird gemeinsam eine Entscheidung getroffen. Nach der Entscheidung über die Intervention wird die Intervention geplant und durchgeführt. Bereits in der Durchführung entsteht der eigentliche Kurs gemäß der Kybernetik zweiter Ordnung durch schrittweise, wechselseitig aufeinander bezogene Abstimmung von Zielvorstellung und vorgefundener Bedingung.⁵¹⁶ Während und

⁵¹⁰ O'Connor, Die Lösung lauert überall, Seite 45.

⁵¹¹ Vgl. Kruse, Next practice, 100.

⁵¹² Vgl. a.a.O., 101.

⁵¹³ Vgl. a.a.O., 102.

⁵¹⁴ Der Verfasser hat für die Praxis des Hensoltshöher Gemeinschaftsverbandes ein schriftliches Interview konzipiert und darin Fokusfragen für die Gemeindebegleitung genannt. Siehe Anlage 9.b: Gemeindereflexionsbogen / Fragebogen

⁵¹⁵ Siehe 1.3.

⁵¹⁶ Vgl. Kruse, Next practice, 49.

nach der Intervention werden neue Informationen gesammelt und der Prozess der Systemischen Schleife beginnt aufs Neue.

4.4.1.3 Der Begleitungsprozess als Systemische Schleife

Letztlich sollte jeder einzelne Schritt im Begleitungsprozess durch immer wiederkehrende Reflexionsarbeit⁵¹⁷ gekennzeichnet sein, zudem sollte der komplette Prozess der Begleitung als ein rekursiver Prozess angelegt werden. Die Evaluierung des Prozesses ist hier von hoher Bedeutung und kann ansatzweise bereits in Zwischentappen erfolgen. Es ist davon auszugehen, dass dadurch im Blick auf die Wahrnehmung aussagekräftige Ergebnisse erzielt werden⁵¹⁸ und dass die daraus abgeleiteten Handlungskonsequenzen bei den Beteiligten eine höhere Akzeptanz finden⁵¹⁹ und zudem das Risiko durch Abgleich von Zielvorstellung und vorgefundener Bedingung minimiert wird.

4.4.2 Fragen und qualitative Interviews

4.4.2.1 Die Bedeutung von Fragen

Fragen sind zunächst die Bitte nach Information und haben eben dieses Ziel: Informationen zu einer Sache werden erhoben, möglicherweise werden diese von verschiedenen Seiten zusammengetragen und die Wirklichkeit kann somit umfassender wahrgenommen werden. Das Sammeln von Informationen ist allerdings nicht die einzige Bedeutung von Fragen. Fragen senden eine Botschaft⁵²⁰, wer fragt, grenzt unweigerlich den Fokus auf etwas ein und gibt damit dem Anderen zum Ausdruck, was oder wer ihn interessiert, oder eben nicht. Zudem haben Fragen die Bedeutung der Führung. Lässt sich der Befragte auf die Frage ein, wird durch den Fragesteller der Fokus des Befragten auf den Blickwinkel der Frage fokussiert. Daher gilt: „*Wer fragt der führt*“⁵²¹. Die Gefahr dabei ist, dass diese Art der Führung leicht unterschätzt wird. Einerseits scheinen Fragen formal schwach, weil sie nicht als Befehl wahrgenommen werden, andererseits kann durch Fragen ein Prozess der Fokussierung ausgelöst werden, durch welchen Führung aufgrund gezielter Fragen

⁵¹⁷ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 49.

⁵¹⁸ Vgl. Kruse, Next practice, 103.

⁵¹⁹ Vgl. ebd.

⁵²⁰ Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 41.

⁵²¹ Ebd.

auf wirksame Weise geschehen kann.⁵²² Im Blick auf den Begleitungsprozess muss sich der Begleiter bewusst werden, welcher Effekt durch Fragen erzielt werden soll und welche Gefahren vermieden werden sollten. Wie oben dargestellt geht es im Begleitungsprozess darum, dass ein möglichst umfassendes und der Wirklichkeit entsprechendes Bild der Gemeinde entsteht.⁵²³ In diesem Sinne sollten Fragen vor allem dazu dienen, eine ganzheitliche Sicht der Wirklichkeit zu gewinnen. Zur Initiierung von Lern- und Erneuerungsprozessen können Fragen den Prozess unterstützen. Daraus ergibt sich die Berechtigung, Fragen zu diesem Zweck einzugrenzen und somit einen gewissen Führungsanspruch zu erheben. Der Begleiter muss sich darüber bewusst sein und soll dies zudem den am Prozess Beteiligten bewusst machen. Vorsichtig muss der Begleiter dort sein, wo Fragen oder standardisierte Fragebögen dazu führen, dass der Focus so eng auf einen bestimmten Aspekt gelegt wird, dass letztlich Konstrukte des Begleiters auf die Gemeinde übertragen werden. Bei Fragen, die einem Soll-Ist-Schema folgen, gilt der Grundsatz, dass der *„antwortende Experte nicht klüger sein kann, als der fragende Experte“*⁵²⁴. Als eher kontraproduktiv für den Begleitungsprozess können standardisierte Fragebögen gelten, wenn die Originalität der Gemeinde missachtet und stattdessen als Hintergrund der Fragen ein festgefügtes Gemeindebild vorausgesetzt wird, auf welches sich die Fragen beziehen.⁵²⁵ Dies bedeutet nicht, dass standardisierte Fragebögen generell für den Begleitungsprozess auszuschließen sind. In einem eingegrenzten Themenbereich, in welchem durch klare Fragen der Eindruck vieler Menschen gesammelt werden soll, ermöglichen standardisierte Fragebögen unkompliziert größere Datenmengen zu erfassen und garantieren bei richtigem Einsatz eine hohe statistische Aussagekraft.⁵²⁶ Daher könnte innerhalb eines Begleitungsprozesses in einem eingegrenzten Fragenbereich, wie etwa der Gestaltung des Gottesdienstes, ein standardisierter Fragebogen wichtige Erkenntnisse für die weitere Begleitung liefern, sollte aber nicht für die Erfassung der Wirklichkeit der ganzen Gemeinde oder gar für die weitere Entwicklung der Gemeinde verwendet werden.

⁵²² Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 41.

⁵²³ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 4.

⁵²⁴ Kruse, Next practice, 131.

⁵²⁵ Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 3.

⁵²⁶ Vgl. Kruse, Next practice, 131.

4.4.2.2 Arten von Fragen für den Begleitungsprozess

Geschlossene Fragen und standardisierte Fragebögen haben den Zweck, größere Datenmengen zu erfassen und statistisch auszuwerten.⁵²⁷ Offene Fragen ermöglichen dagegen qualitative Informationen zu sammeln.⁵²⁸ Da der Befragte seine Sichtweisen, Beurteilungen, Ideen und Ähnliches zum Ausdruck bringen kann, sind offene Fragen eher für eine wirklichkeitsgerechte Erfassung geeignet.

Zirkuläre Fragen folgen dem Grundsatz, „*dass in einem sozialen System alles soziale Verhalten immer (auch) als kommunikatives Angebot verstanden werden kann*“⁵²⁹.“ Allerdings richten sich die Fragen nicht direkt an den, der die Botschaft sendet, sondern an den, der die Botschaft empfängt⁵³⁰, oder sie fragt den Sender danach, was seiner Vermutung nach beim Empfänger ankommt.⁵³¹ Dementsprechend haben zirkuläre Fragen den Sinn, „*Interpretationsmuster und Beziehungen transparent zu machen*“⁵³² und helfen somit, Tabus oder andere verdeckte Empfindungen zu offenbaren. Zirkuläre Fragen im Begleitungsprozess der Gemeinde könnten sein: „*Wie empfinden Ihrer Meinung nach die Gäste der Gemeinde Ihre Gottesdienste?*“ „*Wie empfinden Sie als Mitglied die Art und Weise, wie der Leitungskreis die Gemeinde leitet?*“ „*Wie empfinden Sie als Mitglied des Leitungskreises die Art und Weise, wie die Mitglieder sich dem Leitungskreis gegenüber verhalten?*“

Neben der Einteilung in geschlossene, offene oder zirkuläre Fragen gibt es noch eine Fülle an Unterscheidungen von Fragen. Als hilfreich für die Begleitung von Gemeinden können folgende Fragen angesehen werden: Anfangsfragen, welche ein impliziertes Angebot enthalten⁵³³; Klassifikationsfragen, durch welche Unterschiede in den Sichtweisen deutlich werden⁵³⁴; Prozentfragen, welche verdeutlichen wie groß die Übereinstimmung der Befragten ist⁵³⁵. Subsystemfragen bitten Dritte, ihre Beobachtung einzubringen und ermöglichen somit die Aufdeckung von Tabuthemen.⁵³⁶ Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion und zum Problemkontext

⁵²⁷ Vgl. Kruse, Next practice, 131.

⁵²⁸ Vgl. Hüllemann / Buchmüller / Matuszak, Neue Wege, 12.

⁵²⁹ Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 44.

⁵³⁰ Vgl. ebd.

⁵³¹ Wenn A auf B aggressiv reagiert, wird A nicht gefragt, warum er so reagiert hat, sondern entweder wird B im Beisein von A gefragt, was bei ihm angekommen ist, oder A wird gefragt, was nach seinem Eindruck sein Verhalten bei B ausgelöst hat.

⁵³² Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 93.

⁵³³ Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 42.

⁵³⁴ Vgl. a.a.O., 47.

⁵³⁵ Vgl. ebd.

⁵³⁶ Vgl. a.a.O., 48.

helfen, die aktuelle Situation ganzheitlich zu erfassen⁵³⁷, Möglichkeitsfragen dagegen wecken den Sinn für Entwicklungen und positive Veränderungen⁵³⁸. Lösungsorientierte Fragen können dazu beitragen, dass ein auf das Problem fokussierter Blickwinkel erweitert wird und ermöglichen somit die Suche nach positiven Veränderungen.⁵³⁹ Insgesamt muss der Begleiter im Gespräch mit den am Prozess Beteiligten weise entscheiden, zu welchem Zeitpunkt welche Fragen gestellt werden. Wird etwa zu früh nach Lösungen gesucht, wird riskiert, dass eine umfassende Darstellung der Wirklichkeit und eine Aussprache der tiefer liegenden Probleme verhindert werden.

4.4.2.3 Das qualitative Interview

Eine geeignete Form für den Begleitungsprozess von Gemeinden kann in qualitativen Interviews gesehen werden. Qualitative Interviews bieten die Möglichkeit, die differenzierte Sichtweise der am Prozess Beteiligten ins Gespräch zu bringen und haben daher selbst bei wenig Befragten eine hohe Aussagekraft⁵⁴⁰. Noch wichtiger erscheint die Möglichkeit, dass qualitative Interviews in der Lage sind, selbst in komplexen Sachverhalten ein umfassendes und schlüssiges Bild der Wirklichkeit darzustellen.⁵⁴¹ Von großer Bedeutung ist dabei die Frage der individuell als bedeutsam angesehenen Konstrukte.⁵⁴² Qualitative Interviews, die als Konstruktinterview angelegt sind, achten darauf, zum Gespräch zu erheben, was die am Prozess Beteiligten als relevant ansehen. Oftmals ist den Betreffenden selbst nicht bewusst, welche Konstrukte für sie als relevant angesehen werden⁵⁴³, daher soll das Konstruktinterview so angelegt sein, dass der Betreffende sich in der Beurteilung einer Situation nicht zu früh auf ein einziges Konstrukt festlegt, sondern möglichst ermutigt wird das Ganze in den Blick zu bekommen.⁵⁴⁴ Eine wesentliche Frage in der Praxis der Begleitung besteht im Blick auf qualitative Interviews zum einen in der Frage nach dem benötigten Zeitaufwand, zum anderen in der Problematik, die gesammelten Datenmengen zu verarbeiten. Im Blick auf den Zeitaufwand besteht das

⁵³⁷ Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 49.

⁵³⁸ Vgl. a.a.O., 5.

⁵³⁹ Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen 58.

⁵⁴⁰ Vgl. Kruse, Next practice, 134.

⁵⁴¹ Vgl. Kruse, Next practice, 134.

⁵⁴² Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 142.

⁵⁴³ Vgl. ebd.

⁵⁴⁴ Wird etwa nach einer Ursache für ein Problem gefragt und der Befragte antwortet mit einer einzigen Ursache (es kommen so wenige Besucher in die Gottesdienste, weil die Predigten so langweilig sind), sollte er angeregt werden über weitere Ursachen nachzudenken.

Problem, dass ein persönlich durchgeführtes Interview, welches die gesamte Gemeinde in den Blick bekommen sollte, pro Mitglied mit mindestens zwei Stunden veranschlagt werden muss.⁵⁴⁵ Daher ist es im Blick auf die Begleitung von Gemeinden in den meisten Fällen nicht zu leisten, dass ein Begleiter alle Mitglieder einer Gemeinde interviewt. Eine mögliche Hilfe ist darin zu sehen, das Interview durch schriftliche und offene Fragen zu führen.⁵⁴⁶ Die Beteiligten sollen anhand gezielter offener Fragen ihre Sicht zur Gemeinde möglichst umfassend wiedergeben. Allerdings entsteht dabei ein weiteres Problem: Werden mehr als 10 Personen umfassend über die Gemeinde interviewt, wächst die zu erfassende Menge an Informationen auf ein Maß, welches schwer zu überschauen ist. Daher muss bei mittelgroßen Gemeinden eine Methode gefunden werden, welche eine Eingrenzung der Datenmenge erlaubt, ohne die Erfassung der Wirklichkeit wesentlich zu beeinträchtigen. Für den Begleiter entsteht somit die Aufgabe, die quantitativen Auswertungsmöglichkeiten eines Fragebogens mit den Chancen von qualitativen Konstruktinterviews zu verbinden.⁵⁴⁷ Denkbar wäre, dass die Gemeinde Personengruppen aus verschiedenen Bereichen der Gemeinde benennt, welche die Fragen des Interviews beantworten. Ein wichtiger Aspekt im Umgang mit qualitativen Interviews ist die Frage der Auswertung. Folgt die Begleitung dem Grundsatz, dass die Experten innerhalb der Gemeinde zu suchen sind, wird die Interpretation und Auswertung der Interviews zunächst den am Prozess Beteiligten der Gemeinde überlassen. Dabei kann der Begleiter einerseits seine Sicht im Sinne einer Beobachtung zweiter Ordnung weitergeben, hat andererseits die Aufgabe, das Gespräch zielgerichtet zu moderieren. Als Ordnungsparameter für die Auswertung der Interviews sollte sich der Begleiter mit den am Prozess Beteiligten vor der Auswertung auf relevante Fragen einigen. Als hilfreich haben sich folgende Fragen erwiesen: *Was fällt Ihnen in der Zusammenschau der Antworten auf? Was möchten Sie unterstreichen und was können Sie nicht nachvollziehen? Ergibt sich aus den Erkenntnissen etwas, woran die Gemeinde in den nächsten Jahren arbeiten sollte? Wenn ja, - was wäre das?*⁵⁴⁸

⁵⁴⁵ Der Verfasser hat in seiner Arbeit als Begleiter ca. 20 solcher Interviews durchgeführt und kann daher auf diese Erfahrung zurückgreifen.

⁵⁴⁶ Der Verfasser hat diesbezüglich für die Praxis des Hensoltshöher Gemeinschaftsverbandes ein schriftliches Interview konzipiert, welches ermöglichen soll, die Wirklichkeit der Gemeinde umfassend in den Blick zu nehmen. Siehe Anlage 9.b: Gemeindereflexionsbogen/Fragebogen.

⁵⁴⁷ Vgl. Kruse, Next practice, 134.

⁵⁴⁸ Siehe Anlage 9.a : Gemeindereflexionsbogen.

4.4.3 Analoge Interventionen

Da der Mensch wesentlich mehr Informationen analog, etwa durch Bilder, speichert als er digital (durch Sprache) verarbeiten kann⁵⁴⁹, ist es verständlich, dass es oftmals schwer fällt Erlebnisse in Worte zu fassen. Gerade, wenn diese Erlebnisse mit negativen Emotionen verbunden sind, aber nicht ausgesprochen werden, können sie für den Entwicklungsprozess ein erhebliches Problempotential darstellen.⁵⁵⁰ Analoge Interventionen können hilfreich sein, dies zur Sprache zu bringen. Zudem haben analoge Verfahren ein nicht zu unterschätzendes Motivationspotential, da sie den Menschen ganzheitlich ansprechen, die Gefühle berücksichtigen und somit das Herz öffnen.⁵⁵¹ Analoge Interventionen können an verschiedenen Stellen des Prozesses eingesetzt werden und eignen sich sowohl in der Erfassung der Wirklichkeit wie in der Beschreibung möglicher Entwicklungen.⁵⁵² In besonderer Weise sind sie geeignet, Referenztransformation herbeizuführen⁵⁵³ und bieten daher in Problemsituationen und besonders im Falle rigider Schleifen eine Chance. Da ein von den Beteiligten in Worte gefasster Referenzrahmen oftmals nur schwer verändert wird, bieten Bilder, Skulpturen oder Ähnliches die Chance einer völlig neuen Sicht und bereiten somit den Weg, einen neuen Referenzrahmen zu finden.⁵⁵⁴ Zudem sind analoge Instrumente in der Lage, *„Verborgenes zum Vorschein zu bringen, kollektive blinde Flecken aufzudenken und Identifikationsmöglichkeiten zu bieten“*⁵⁵⁵. Der Begleiter sollte dazu gemeinsam mit den Beteiligten das analoge Werkzeug auswählen. Wichtig ist allerdings, dass die Beteiligten selbst das jeweilige Symbol bestimmen, beschreiben und die Verbindung zwischen dem Symbol und der Realität herstellen.⁵⁵⁶ Andererseits hat der Begleiter an dieser Stelle eine besondere Verantwortung, da analoge Verfahren in der Lage sind, Tabus und Emotionen offenzulegen, bisher Unaussprechbares aussprechbar zu machen und somit zu Irritationen oder persönlichen Verletzungen führen können. Analoge Interventionen

⁵⁴⁹ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 102.

⁵⁵⁰ Vgl. ebd.

⁵⁵¹ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 97.

⁵⁵² Vgl. a.a.O., 98.

⁵⁵³ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 103.

⁵⁵⁴ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 103.

⁵⁵⁵ Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 98.

⁵⁵⁶ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 105.

beinhalten daher nicht zu unterschätzende Risiken in sich.⁵⁵⁷ Übersieht der Begleiter diese Gefahr, kann bestehendes Vertrauen in den Begleitungsprozess in Frage gestellt und der Prozess dadurch irritiert oder gar dauerhaft zerstört werden.⁵⁵⁸ Aus Gründen der Verantwortung fragwürdig scheint die These, dass der Begleiter „*die damit verbundenen Risiken auf sich zu nehmen hat, um Tiefenwirkung zu erzielen*“⁵⁵⁹.“ Als Grundregel sollte viel mehr gelten, dass analoge Interventionen nur anzuwenden sind, wenn der Begleiter die notwendige Kompetenz hat, diese verantwortlich anzuwenden und Störungen auffangen kann.⁵⁶⁰ Neben den digitalen Interventionen sollte der Begleiter deshalb eine Grundkenntnis möglicher analoger Interventionen besitzen, im Blick auf die Auswahl der analogen Interventionen mit Weisheit und Umsicht agieren und bei deren Einsatz jederzeit in Erwägung ziehen, in kritischen Situationen zu intervenieren oder gar abubrechen. Informationen, welche aufgrund analoger Information erzielt werden, sollten für den weiteren Prozess wie digitale Informationen gemeinsam interpretiert, ausgewertet und für die Entwicklung der Gemeinde berücksichtigt werden.

4.4.4 Das Mehrbrillenprinzip

„*Keine Beobachtung kann im Moment der Beobachtung sich selbst beobachten*“⁵⁶¹.“ Diese Tatsache führt zu dem mehrfach beschriebenen blinden Fleck jeder Beobachtung. Eine Hilfe zu einer möglichst wirklichkeitsgerechten Wahrnehmung zu gelangen kann darin gesehen werden, dass ein zweiter Beobachter sehen kann, was ein erster Beobachter aufgrund seines blinden Fleckes nicht wahrnimmt.⁵⁶² In der Systemischen Begleitung sollte daher das Mehrbrillenprinzip, verstanden als Perspektivwechsel in Form von Einbezug unterschiedlichster Sichtweisen⁵⁶³, in vielfältigster Form Anwendung finden.

4.4.4.1 Das Mehrbrillenprinzip im Blick auf die Gemeinde

In den Gemeinden des BeG besteht meist ein starkes Bedürfnis nach Kohärenz. Dies kann dazu führen, dass unterschiedliche Sichtweisen nicht offen genannt werden. Die

⁵⁵⁷ Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 64. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 98. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 103.

⁵⁵⁸ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 103.

⁵⁵⁹ Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 98.

⁵⁶⁰ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 103.

⁵⁶¹ Kneer, Niklas Luhmann, 100.

⁵⁶² Vgl. Kneer, Niklas Luhmann, 101.

⁵⁶³ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 37.

erste Aufgabe in der Begleitung besteht demzufolge in der Klärungsphase darin, darauf zu achten, dass in der Auswahl der am Begleitungsprozess beteiligten Personen möglichst alle Hierarchie- und Interessensgruppen⁵⁶⁴ der Gemeinde vertreten sind. Wenn möglich, sollte sich in der Gruppe der am Begleitungsprozess beteiligten Personen die Gemeinde als Mikrokosmos abbilden.⁵⁶⁵ Eine weitere Aufgabe für den Begleiter besteht darin, der Gemeinde zu helfen, die unterschiedlichen Sichtweisen der am Prozess Beteiligten ehrlich ins Gespräch zu bringen und die genannten Unterschiede nicht in oberflächlicher Weise zu harmonisieren.⁵⁶⁶

4.4.4.2 Das Mehrbrillenprinzip im Blick auf die Begleiter

Das Mehrbrillenprinzip sollte nicht nur im Blick auf die Begleitung, sondern im Blick auf den gesamten Begleitungsprozess, angewandt werden. Einerseits muss sich der Aufwand der Begleitung in einem leistbaren Rahmen bewegen, daher kann im BeG in der Regel kein größeres Team von Begleitern für einen Begleitungsprozess engagiert werden. Andererseits sollte nicht unterschätzt werden, dass sich die Art der Begleitung auf den Prozess selber widerspiegelt. Ein Begleiter kann schwerlich die Bedeutung des Mehrbrillenprinzips vermitteln, wenn er selbst nur „mit einer Brille sieht“. Daher ist zu raten, dass am Begleitungsprozess mindestens zwei Begleiter beteiligt sind. Wenn irgend möglich, sollte zudem darauf geachtet werden, dass jeweils eine männliche und eine weibliche Person als Begleiter eingesetzt werden. Im Blick auf die Wahrnehmung kann dies einerseits als Vorteil angesehen werden, zudem kann davon ausgegangen werden, dass somit die am Prozess Beteiligten leichter Vertrauen zu den Begleitern finden. Im Blick auf die Reflexion des Begleitungsprozesses sollten die Begleiter Supervision oder kollegiale Beratung wahrnehmen. Ebenso sollte der Begleiter das Feedback der Gemeinde im Blick auf die Begleitung suchen und als Beobachtung zweiter Ordnung wahrnehmen. Eine wichtige Chance sollte der Begleiter im Resonanzphänomen sehen⁵⁶⁷: Muster oder Konflikte, welche sich innerhalb der Gemeinde befinden und durch die am Prozess Beteiligten offenbaren, können sich innerhalb des Begleiterteams widerspiegeln.⁵⁶⁸

⁵⁶⁴ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 41.

⁵⁶⁵ Vgl. a.a.O., 64.

⁵⁶⁶ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 141.

⁵⁶⁷ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 38.

⁵⁶⁸ Denkbar ist etwa, dass sich eine resignative Stimmung innerhalb der Gemeinde bei den Begleitern widerspiegelt. Oder aber, dass sich ein Machtkonflikt, verbunden mit dem Versuch Allianzen zu

Werden diese Phänomene bewusst wahrgenommen, kann dies zu einem besseren Verständnis der Wirklichkeit führen.

4.5 Die Rolle des Begleiters im Begleitungsprozess

4.5.1 Die ethische Verantwortung des Begleiters

Der Begleiter muss sich darüber im Klaren sein, dass er nicht nur eine Tätigkeit im Sinne einer bloßen Anwendung von Verfahren nachkommt, sondern einen Einfluss ausübt, welcher ethisch verantwortliches Handeln verlangt.⁵⁶⁹ Als wesentliche ethische Merkmale nennt König/Volmer Erlaubnis, Schutz und Stärke.⁵⁷⁰ Erlaubnis wird hier im Sinne der Mündigkeit der Gemeinde und der am Prozess Beteiligten definiert. Den am Prozess Beteiligten wird gestattet, eigene und möglicherweise riskante Gedanken zu formulieren, unfertige Gedanken auszusprechen, völlig neue Handlungsmöglichkeiten zu bedenken und gegebenenfalls auszuprobieren.⁵⁷¹ Das zweite Merkmal weist den Begleiter auf seine Verantwortung hin, die am Prozess Beteiligten im Begleitungsprozess zu schützen, indem er öffentliche Angriffe auf Personen und destruktive Kritik nicht duldet und gleichzeitig dafür sorgt, dass ein Raum der Sicherheit gewährleistet wird, in welchem jeder offen seine Meinung und seine Gefühle äußern kann.⁵⁷² Stärke meint, dass der Prozessbegleiter weiß, wann und warum er welche Intervention einsetzt. Die am Prozess Beteiligten dürfen niemals als Versuchsobjekte für mögliche Interventionen verstanden werden. Keineswegs sollten Probleme nur aufgedeckt werden ohne den Willen, diese ernsthaft und kompetent zu bearbeiten.⁵⁷³ Neben diesen wichtigen Merkmalen muss der Begleiter sich generell in der Begleitung in seinem Handeln an den Referenzrahmen des Neuen Testaments halten. Werte wie gegenseitige Wertschätzung, Ehrlichkeit und Demut sollen sich in der Begleitung widerspiegeln.

4.5.2 Die Verantwortung für den Erfolg des Begleitungsprozesses

Die Frage der Verantwortung für den Erfolg der Begleitung ist eng mit der Rolle und dem Selbstverständnis des Begleiters verbunden. In der Systemischen

bilden, innerhalb der Begleiter insofern widerspiegelt, dass die Begleiter unterschiedliche Sympathien und Allianzen ihrerseits zu Personen in der Gemeinde entdecken.

⁵⁶⁹ Vgl. König / Volmer: Systemische Organisationsberatung, 265.

⁵⁷⁰ Vgl. ebd.

⁵⁷¹ Vgl. ebd.

⁵⁷² Vgl. a.a.O., 266.

⁵⁷³ Vgl. ebd.

Prozessberatung ist der Begleiter nicht dafür verantwortlich, durch eine eigene Analyse die Wirklichkeit der Gemeinde zu beschreiben und ebenso trägt er nicht die Verantwortung dafür, die richtigen Lösungen für Probleme zu finden. In der Systemischen Organisationsberatung kommt der Mündigkeit der Gemeinde eine hohe Bedeutung zu. Die Gemeinde hat das Recht, gefundene Lösungsvorschläge anzunehmen und umzusetzen oder nicht⁵⁷⁴ und ebenso hat sie die Freiheit, einen Begleitungsprozess abubrechen. In umgekehrter Weise obliegt dem Begleiter die Möglichkeit den Begleitungsprozess zu beenden oder zumindest für eine gewisse Zeit zu unterbrechen. Wenn Konflikte eskalieren, muss der Begleiter besondere Verantwortung übernehmen und entscheiden, ob der Prozess für eine Konfliktklärung unterbrochen werden sollte. Wenn sich zeigt, dass die Beteiligten nicht hinter dem Begleitungsprozess stehen und ihre Mitarbeit ungenügend ist, muss der Begleiter die Verantwortung übernehmen und nochmals die grundlegenden Vereinbarungen aus der Orientierungsphase⁵⁷⁵ ins Gespräch bringen. Zeigt sich, dass die am Prozess Beteiligten den Prozess blockieren, die Verantwortlichen der Gemeinde den Prozess aber weiterhin unterstützen, könnten neue Personen innerhalb der Gemeinde für den Prozess gesucht werden. Zeigt sich, dass die Verantwortlichen nicht hinter dem Prozess stehen, sollte der Prozess abgebrochen werden. Dies bedeutet allerdings nicht, dass der Begleiter keinerlei Verantwortung im Blick auf den Erfolg des Begleitungsprozesses hat. In der Systemischen Prozessbegleitung hat der Begleiter die Verantwortung, in der Orientierungsphase zu klären, was von Seiten der Gemeinde als Erfolg der Begleitung angesehen wird und ob der Begleiter im Stande ist, dies durch die Begleitung zu leisten. Gemäß der geschlossenen Vereinbarung trägt er gemeinsam mit der Gemeinde die Verantwortung dafür, dieses Ziel zu erreichen.⁵⁷⁶ Da in der Praxis der Gemeindebegleitung in den BeG Verbänden an manchen Stellen die Begleitung durch Personen durchgeführt wird, welche im Blick auf ihre Anstellung und ihr Amt der Gemeinde gegenüber eine gewisse Weisungsbefugnis innehaben⁵⁷⁷, kann es an dieser Stelle zu einem

⁵⁷⁴ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung., 265.

⁵⁷⁵ Siehe 4.2.2.1.

⁵⁷⁶ Im Wesentlichen werden die Ziele eines systemischen Begleitungsprozess darin bestehen, ein der Wirklichkeit möglichst gerechtes Bild der Gemeinde zu erfassen, Chancen und Herausforderungen für die weitere Entwicklung der Gemeinde zu beschreiben und zu bedenken, wie diese erreicht werden können.

⁵⁷⁷ Im Hensoltshöher Gemeinschaftsverband wird die Begleitung teilweise durch die Inspektoren, die Regionalleiter oder die Regionalbeauftragten durchgeführt. Diese haben etwa im Blick auf

Rollenkonflikt kommen. Daher ist zu empfehlen, dass diese Frage bereits in der Orientierungsphase offen diskutiert und geklärt wird. Im Blick auf die Rolle des Begleiters sollte klar sein, dass er innerhalb des Begleitungsprozesses ausschließlich in der Rolle des Begleiters der Gemeinde gegenüber steht und keinerlei Weisung geben wird. Zudem sollte der Begleiter darauf achten, dass er nicht selber Teil des Systems Gemeinde wird.⁵⁷⁸ Drei besondere Gefahren sind hier zu nennen: Der Begleiter kann die Konstruktion der Wirklichkeit der am Prozess Beteiligten vorschnell und unkritisch übernehmen.⁵⁷⁹ In diesem Fall vereitelt er die Chance, der Gemeinde Beobachtungen zweiter Ordnung und blinde Flecken widerzuspiegeln. Der Begleiter kann das Problem der Gemeinde zu seinem eigenen Problem machen und dafür Verantwortung übernehmen⁵⁸⁰, in diesem Fall überfordert er sich nicht nur selber, sondern missachtet die Mündigkeit der Gemeinde. Der Begleiter kann eine Koalition mit einem Teil der am Prozess Beteiligten bilden.⁵⁸¹ In diesem Fall verlässt der Begleiter seine Neutralität und verliert unweigerlich das Vertrauen derjenigen, die nicht zur Gruppe seiner Koalitionspartner gehören. Der Begleiter hat daher die wichtige Aufgabe eine gesunde Distanz zu den am Prozess Beteiligten zu halten.

4.6 Die Bedeutung der handlungsleitenden Theorien einer Gemeinde im Begleitungsprozess

4.6.1 Beschreibung der handlungsleitenden Theorien

Die Handlungen einer Gemeinde sind einerseits eng mit den in ihr handelnden Personen verbunden und können daher als kontingent angesehen werden⁵⁸², andererseits aber werden in jeder Organisation die Handlungen durch Spielregeln⁵⁸³ reglementiert. Die Festlegung der Spielregeln geschieht durch die Präferenzordnung der Gemeinde⁵⁸⁴ aber ebenfalls durch verdeckte Regeln und Normen⁵⁸⁵. Im Blick auf die Lern- und Veränderungsprozesse von Organisationen wird der Begriff der

Personalfragen, aber in gewisser Weise ebenfalls im Blick auf Fragen der Gemeindeleitung, Weisungsbefugnis.

⁵⁷⁸ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, Seite 70.

⁵⁷⁹ Vgl. a.a.O., 71.

⁵⁸⁰ Vgl. a.a.O., 70.

⁵⁸¹ Vgl. a.a.O., 71.

⁵⁸² Vgl. Roosen, Kirchengemeinde, 222.

⁵⁸³ Vgl. a.a.O., 195.

⁵⁸⁴ Vgl. a.a.O., 222.

⁵⁸⁵ Vgl. a.a.O. 10.

handlungsleitenden Theorien⁵⁸⁶ oder der Grundüberzeugungen bzw. der Basisprämissen⁵⁸⁷ verwendet. Handlungsleitende Theorien meinen nicht irgendwelche Grundüberzeugungen einer Organisation, welche möglicherweise zwar von vielen Mitgliedern einer Gemeinde bejaht würden, aber in der Praxis der Handlungen keinen Niederschlag finden.⁵⁸⁸ Als handlungsleitende Theorien werden nur jene Überzeugungen beschrieben, welche ihren Niederschlag in den Handlungen der Gemeinde finden.⁵⁸⁹ Als einfaches Schema zum Verständnis der Verknüpfung von Handlungen und dahinter liegender Theorie kann gelten: a. Handlungsleitende Theorie, b. Handlungsanweisung oder Aktionsmuster, c. Handlung, d. Ergebnis.⁵⁹⁰ Besonders auffällig sind in einer Gemeinde immer die Ergebnisse einer Handlung. Wenn ein Gottesdienst besonders gut oder schlecht besucht ist, fällt dies den Mitgliedern auf. Weniger offensichtlich, aber leicht zu identifizieren, sind die Aktionsmuster oder die Handlungsanweisungen, aufgrund deren die Handlungen geschehen. Aktionsmuster führen zu Handlungen, welche nicht infolge einer bewusst ausgesprochenen Anweisung erfolgen, die Handelnden wissen durch Erfahrung oder Gewohnheit, was wie zu tun ist. Handlungsanweisungen dagegen sind bewusster, da sie von einer Person, welche als weisungsbefugt angesehen wird, ausgehen. Allerdings ist hierbei nicht klar, aus welchem Grund die Person diese Anweisung gibt. An dieser Stelle setzt die Frage nach den handlungsleitenden Motiven ein. Was ist der eigentliche Grund für die Handlung? Warum werden diese Handlungen durchgeführt und andere nicht und warum werden sie so ausgeführt wie sie ausgeführt werden?

4.6.2 Analyse und Bedeutung der handlungsleitenden Theorien

Der Grund einer Handlung kann explizit oder implizit sein.⁵⁹¹ Ein expliziter Grund ist allen bekannt und meist in der Präferenzordnung oder in Handlungsanweisungen festgehalten. Ist der Grund implizit, besteht die Möglichkeit, dass die handlungsleitende Theorie zwar nicht mit der offiziell von der Gemeinde vertretenen

⁵⁸⁶ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 29.

⁵⁸⁷ Vgl. Kirche als lernende Organisation, 28.

⁵⁸⁸ Solche Grundüberzeugungen einer Gemeinde können im Blick auf Glaubensüberzeugungen ihren Niederschlag in einer Gemeindeordnung finden und daher zur Präferenzordnung der Gemeinde gezählt werden, sollten aber nicht mit den handlungsleitenden Theorien verwechselt werden.

⁵⁸⁹ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 29.

⁵⁹⁰ In Anlage 10 wird das Schema vereinfacht dargestellt. Siehe Anlage 10: Lernende Organisation.

⁵⁹¹ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 29.

Theorie übereinstimmt,⁵⁹² aber dennoch das Handeln in der Praxis bestimmt⁵⁹³. Die Analyse der handlungsleitenden Theorie kann daher nicht durch die Frage nach offiziellen Überzeugungen, sondern nur durch Beobachten und Hinterfragen der Handlungen geschehen.⁵⁹⁴ So kann der Begleiter gemeinsam mit den am Prozess Beteiligten nach den Gründen und Motiven der Handlungen und Aktionsmuster fragen. Dabei muss er damit rechnen, dass den am Prozess Beteiligten die eigentlichen Gründe für die Handlungen nicht bewusst sind. Allerdings liegt darin die Gefahr, dass Veränderungsprozesse nicht nachhaltig positiv wirken. Wenn nicht erkannt wird, warum etwas so getan wird wie es getan wird, kann es im Blick auf Veränderungen dazu kommen, dass zwar die Handlungen verändert werden, aber die dahinterliegenden Überzeugungen bestehen bleiben. In Betracht gezogen werden muss, dass die handlungsleitenden Theorien entweder bereits im Entstehen einer Organisation unzutreffend waren oder zumindest durch Veränderungen nicht mehr der Wirklichkeit entsprechen. Die Wahrscheinlichkeit, dass veränderte Handlungen, welche auf der Basis verkehrter Überzeugungen entwickelt wurden, wiederum nicht den gewünschten Erfolg bringen, ist groß.⁵⁹⁵ Grundlegend Neues kann daher nur entstehen, wenn die verdeckten Motive erkannt werden.⁵⁹⁶ Dies gilt sowohl im Blick auf die Entwicklung des Neuen wie auch im Blick auf die nachhaltige Umsetzung. Sind die handlungsleitenden Motive hingegen bewusst, können auf dieser Basis

⁵⁹² Vgl. Argyris / Schön, *Lernende Organisation*, 29.

⁵⁹³ Eine Gemeinde kann etwa offiziell die Meinung vertreten, dass ihr Handeln zutiefst vom Vertrauen auf Gott bestimmt ist und sie deshalb im Vertrauen auf Gott Großes wagen würde. In der Wirklichkeit aber geht die Gemeinde immer nur dann einen nächsten Schritt, wenn sie alle dafür vorhandenen Ressourcen gesichert hat. Die handlungsleitende Theorie könnte in diesem Fall lauten: Wir wagen nur das, was wir mit unseren Möglichkeiten absichern können.

⁵⁹⁴ Vgl. Argyris / Schön, *Lernende Organisation*, 29 und 42.

⁵⁹⁵ Eine Gemeinde hatte sich im Begleitungsprozess darüber beklagt, dass einerseits so wenige Gäste zu Veranstaltungen kommen, obwohl diese besonders auf Gäste ausgerichtet wurden und gleichzeitig die Mitarbeiter immer weniger bereit sind, sich in die Gemeinde einzubringen. Damit die Gemeinde wieder mehr Gäste erreicht, hatte die Gemeinde für das kommende Jahr noch etwas mehr auf Gäste ausgerichtete Veranstaltungen geplant. Da die Veranstaltungen der Vergangenheit nicht den gewünschten Erfolg brachten, wurden die Veranstaltungen auf der Ebene der Handlungen wesentlich verändert, in der Hoffnung, dass dies den gewünschten Erfolg brächte. In der Folge zeigte sich allerdings, dass die beschriebene Problematik noch verschärft wurde. Im Begleitungsgespräch konnte nun das handlungsleitende Motiv geklärt werden, welches wie folgt lautete: „Je mehr Veranstaltungen wir durchführen, umso mehr Gäste erreichen wir.“ Die Praxis aber zeigte das Gegenteil und die Beobachtungen der Gemeindeglieder offenbarte die Wirklichkeit: Die Fülle der Veranstaltungen führte dazu, dass die Gemeindeglieder immer weniger Zeit hatten, Beziehungen zu Freunden zu pflegen und der innergemeindliche Sog bewirkte, dass somit immer weniger Gäste eingeladen werden konnten. Da aber ohne persönliche Einladungen so gut wie keine Gäste kamen, verhinderte das bisher implizit zugrunde liegende handlungsleitende Motiv den gewünschten Erfolg.

⁵⁹⁶ Vgl. Kruse, *Next practice*, 108.

effiziente und effektive Handlungsstrategien geplant werden. Zu beachten ist, dass die Innenperspektive der Gemeinde es wesentlich erschwert die verdeckten Regeln der Gemeinde zu identifizieren⁵⁹⁷, daher sollte der Begleiter an dieser Stelle seine Beobachtungen zur Verfügung stellen. Die Erfahrung des Verfassers legt zudem nahe, dass handlungsleitende Theorien und ihre Auswirkungen in Form von Sinnattraktoren wirken.⁵⁹⁸ Führt das handlungsleitende Motiv zum Erfolg, wird dieser Erfolg als Bestätigung des Motivs verstanden. Führt es nicht zum Erfolg, wird der Misserfolg entweder nicht wahrgenommen, umgedeutet oder mit anderen Erklärungsmustern begründet.

4.6.3 Umgang mit den handlungsleitenden Theorien

Die Aufgabe des Begleiters besteht darin zu prüfen, ob er im Sinne einer Expertenberatung den am Prozess Beteiligten den Zusammenhang von Handlungen und handlungsleitenden Motiven erklärt. Zudem sollte er mit den am Prozess Beteiligten klären, ob und wann es vonnöten ist, die handlungsleitenden Motive zu ergründen. Wird deutlich, dass die Hinterfragung der handlungsleitenden Motive ein Tabu ist, soll der Begleiter diese Beobachtung zur Verfügung stellen, gleichzeitig die Verantwortung bei der Gemeinde lassen. Ist die Gemeinde bereit, sich mit ihren handlungsleitenden Motiven auseinanderzusetzen, lautet die Prozessfolge: a. Erkennen, benennen und überprüfen der handlungsleitenden Theorie. b. verändern, anpassen oder belassen der handlungsleitenden Theorie und möglicherweise c. Umsetzung der neuen handlungsleitenden Theorien und bewusstes Verlernen der bisherigen Handlungsweisen.

⁵⁹⁷ Vgl. Kruse, Next practice 109.

⁵⁹⁸ Vgl. Von Schlippe / Schweitzer, Systemische Interventionen, 11.

5 Gemeinden lehren zu lernen

Die eingeführte These, dass Gemeinden als mündige Organisationen angesehen werden, führt zu der weiteren Überlegung, dass diese nicht nur lernen sollten, wenn Begleitung erfolgt und der Lernimpuls durch eine Person von außen eingebracht wird. So wichtig Begleitung im Blick auf Zweitbeobachtungen ist, so nötig erscheint es, gerade in einer sich schnell verändernden Gesellschaft, dass Gemeinden die Fähigkeit entwickeln eigenständig zu lernen. Dem Begleiter muss die Gefahr bewusst sein, dass sich die Gemeinde zukünftig auf die in der Begleitung erworbene Lernstruktur verlässt und dementsprechend vor allem dann lernt, wenn wiederum ein Lernimpuls von außen erfolgt. Daher sollte der Begleitungsprozess so angelegt werden, dass die Gemeinde im Blick auf ihre eigene Lernstruktur zu einer möglichst hohen Mündigkeit gelangt. Bevor in diesem letzten Punkt gefragt wird, wie der Begleiter einer Gemeinde helfen kann, dass sie dauerhaft eigenständige Lernprozesse initiiert, soll zunächst geklärt werden, in welcher Weise Gemeinden lernen können.

5.1 Wie lernen Organisationen

Der Begriff der „Lernenden Organisation“ war bis in die 70er Jahre in der Wissenschaft umstritten, seit Mitte der 90er Jahre wird jedoch anerkannt, dass es in Organisationen Lernprozesse gibt⁵⁹⁹, wobei die Terminologie unklar ist und Begriffe wie *Wissensmanagement*, *organisationales Lernen* oder *Business Knowledge Management* verwendet werden.⁶⁰⁰ Die Aufnahme und Anwendung von Wissen erfolgt in einer Organisation in zwei grundsätzlichen Richtungen: Eine Organisation verfügt über eine Menge von implizitem Wissen und Fähigkeiten, welche in den Gedächtnissen der einzelnen Personen gespeichert werden.⁶⁰¹ Dieses Wissen wird demzufolge nur dann in der Organisation Anwendung finden, wenn die betreffende Person aktiv ist. Verlässt die Person die Organisation, ist das Wissen für die Organisation verloren. Der Lerngewinn Einzelner führt demnach nicht zwangsläufig zum Lerngewinn der Organisation.⁶⁰² Erst wenn das Wissen einzelner Personen bewusst auf die Organisation übertragen und zum expliziten Wissen der Organisation

⁵⁹⁹ Vgl. Argyris / Schön, *Lernende Organisation*, 9 und Ulm CTL 4570, 3.

⁶⁰⁰ Vgl. Siebenbrock, *Grundlagen der Organisationsgestaltung*, 127.

⁶⁰¹ Vgl. ebd.

⁶⁰² Vgl. Lemke, *Lernende Organisation*, 5.2.3.

wird, kann organisationales Lernen geschehen⁶⁰³, wobei es möglich und in der Praxis vielfach zu beobachten ist, dass die Übertragung von Wissen nur auf eine eingegrenzte Gruppe innerhalb der Organisation, nicht aber auf die gesamte Organisation geschieht.⁶⁰⁴ Der Vorgang der Übertragung und Speicherung von organisationalem Wissen wird analog zum Vorgang der Wissensaufnahme von Individuen gesehen.⁶⁰⁵ Dies kann in folgenden Schritten dargestellt werden:

- a. Die Organisation nimmt neues Wissen bewusst wahr.
- b. Die Organisation verarbeitet das Wissen. Durch Diskussion und der sich anschließenden Entscheidung kann festgelegt werden, welches Wissen eine Autorisierung durch die Organisation erfährt.
- c. Die Organisation speichert das Wissen. Hierzu muss das Wissen in die Präferenzordnung der Organisation aufgenommen werden. Wenn das Wissen in die Handlungen der Organisation einfließen soll, muss zudem überprüft werden, ob handlungsleitende Motive und Handlungen korrigiert werden müssen.
- d. Die Organisation setzt das neue Wissen um und achtet auf Reproduktion. Findet das Wissen in den Handlungsfeldern der Organisation wiederholte Anwendung, kann es als gespeichertes organisationales Wissen angesehen werden.

Neben der Frage, in welcher Weise eine Organisation das Wissen verarbeitet, ist noch die Frage, in welcher Weise die Initiative zum Lernen erfolgt, von Bedeutung. Im Blick auf individuelles Lernen wird unterschieden zwischen a. Stimulus–Response–Theorie und b. den kognitiven Theorien.⁶⁰⁶ Die Stimulus-Response–Theorien gehen davon aus, dass Denken durch äußere Reize bewirkt wird. In diesem Fall wird Lernen meist als ein Anpassen an die neue Situation verstanden.⁶⁰⁷ Die kognitiven Theorien sehen den Organismus als ein selbstständiges System, welcher durch Wahrnehmen, Erkennen und Nachdenken (Kognition) zu Einsichten kommt.⁶⁰⁸ Im Blick auf das Lernen von Gemeinden sind beide Lernfortschritte zu beobachten: Gemeinden lernen, weil sie durch einen äußeren Reiz (Stimulus) zum Lernen angeregt werden. Dieser Reiz könnte ein Lerngewinn eines Einzelnen oder einer Gruppe, ein besonderer Erfolg oder Misserfolg oder eine besondere Herausforderung

⁶⁰³ Vgl. Siebenbrock, Grundlagen der Organisationsgestaltung, 28.

⁶⁰⁴ Vgl. Lemke, Lernende Organisation, 5.1.2.2.

⁶⁰⁵ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 230.

⁶⁰⁶ Vgl. Lemke, Lernende Organisation, 5.1.2.2.

⁶⁰⁷ Vgl. Lernende Organisation Kirche, 65.

⁶⁰⁸ Vgl. Ulm, CTL 4570, 8.

darstellen. Gemeinden können aber ebenso proaktiv im Sinne kognitiver Prozesse lernen. Da reines Anpassungslernen immer erst nach einer Veränderung der Umwelt erfolgt, sollte es durch kognitive Lernprozesse ergänzt werden.⁶⁰⁹

Begleitung kann zunächst als ein äußerer Lernreiz verstanden werden, sollte aber innerhalb der Begleitung darauf achten, dass kognitive Lernprozesse ausgelöst werden und die Gemeinde zukünftig selbstständig kognitive Lernprozesse anstrebt.

5.2 Lernniveaus von Gemeinden im Begleitungsprozess

Ähnlich wie bei Individuen kann organisationales Lernen unterschiedliche Niveaus erreichen. Für die Begleitung von Gemeinden ist es wichtig, diese Niveauebenen des organisationalen Lernens zu beachten.⁶¹⁰

5.2.1 Beschreibung von Einschleifenlernen

Die Bezeichnung Einschleifenlernen (single-loop-learning) drückt aus, dass aufgrund einer einzigen Rückmeldeschleife das Lernen erfolgt.⁶¹¹ Das Aktionsergebnis und die Handlungsstrategie werden hier in den Blick genommen. Somit ist Einschleifenlernen auf die Verbesserungen der Handlungsstrategien und Fähigkeiten ausgerichtet.⁶¹² Einschleifenlernen wird in der Praxis meist als adaptives Lernen durchgeführt,⁶¹³ wenn gewünschte Ergebnisse nicht erreicht werden. Es kann jedoch ebenso als kognitives Lernen, in der Praxis des Gemeindebaus durch bewusst eingeübtes Feedback in Gruppen, geschehen. In jedem Fall aber werden die handlungsleitenden Theorien einer Organisation dadurch nicht berührt.⁶¹⁴ Im Begleitungsprozess sollte diese erste Form des Lernens nicht unterschätzt werden. Nicht alle Fragen des praktischen Gemeindebaus sollten bis auf die Ebene der handlungsleitenden Motive hinterfragt werden. Der Begleiter sollte dabei im Blick behalten, dass tieferes Hinterfragen immer mit einem größeren Zeitaufwand verbunden ist und somit ebenso die Zeit bis zur Umsetzung verlängert wird. Damit die Veränderungsgeschwindigkeit einer Gemeinde nicht deutlich hinter der

⁶⁰⁹ Vgl. Lernende Organisation Kirche, 65.

⁶¹⁰ Siehe Anlage 10: Lernende Organisation.

⁶¹¹ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 36.

⁶¹² Vgl. Lernende Organisation Kirche, 69.

⁶¹³ Vgl. ebd.

⁶¹⁴ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 36.

Veränderungsgeschwindigkeit der relevanten Umwelt zurückbleibt⁶¹⁵, sollte der Begleiter also prüfen, in welchen Herausforderungen Einschleifenlernen genügt.

5.2.2 Beschreibung von Doppelschleifenlernen

Die Bezeichnung Doppelschleifenlernen (double-loop-learning) drückt aus, dass zur ersten Rückmeldeschleife eine zweite Rückmeldeschleife hinzukommt. Innerhalb dieser zweiten Rückmeldeschleife geraten die handlungsleitenden Theorien in den Blick.⁶¹⁶ Während also beim Einschleifenlernen die Lösungen und Veränderungen nur innerhalb des bestehenden Referenzrahmens gesucht werden, wird nun der Referenzrahmen erweitert und Lösungen können losgelöst von den bisherigen Reglementierungen gesucht werden.⁶¹⁷ Im Sinne systemischer Wahrnehmung muss beim Doppelschleifenlernen darauf geachtet werden, möglichst das Ganze in den Blick zu bekommen: Handlungsleitende Theorien, Handlungsstrategien und Handlungen und letztlich die Ergebnisse. Veränderungen, die auf der Ebene der handlungsleitenden Theorien vorgenommen werden, betreffen immer alle Ebenen von der Theorie bis zur konkreten Handlung.⁶¹⁸ Somit ist klar, dass Doppelschleifenlernen einerseits aufwändiger als Einschleifenlernen, andererseits im Blick auf nachhaltige Veränderungen oftmals notwendig ist.

5.2.3 Beschreibung von Deuterolernen

Die Bezeichnung des Deuterolernens oder Lernen zweiter Ordnung⁶¹⁹ bezeichnet letztendlich das Lernverhalten einer gesamten Organisation. Es geht einerseits darum, dass die Mitglieder einer Organisation angeregt werden, das organisationale Lernen aktiv zu gestalten.⁶²⁰ Dazu ist es nötig, dass das Wissen der Organisation einerseits öffentlich zugänglich ist und die Strukturen der Organisation erlauben, dass organisationale Lernvorgänge von allen gestaltet werden.⁶²¹ Es geht andererseits darum, dass eine Organisation durch einen fortlaufenden Prozess der Reflexion ihrer Handlungsweisen und handlungsleitenden Theorien lernt, bewusst und nachhaltig zu lernen.

⁶¹⁵ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 232.

⁶¹⁶ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 36.

⁶¹⁷ Vgl. König / Volmer, Systemische Organisationsberatung, 230.

⁶¹⁸ Vgl. Dessoy, Kirche als lernende Organisation, 28.

⁶¹⁹ Argyris nennt dies das Lernen zweiter Ordnung. Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 44. Lemke und andere nennen es Deuterolernen. Vgl. Lemke, Lernende Organisation, 5.4 und Dessoy, Kirche als lernende Organisation, 28.

⁶²⁰ Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 44.

⁶²¹ Vgl. Dessoy, Kirche als lernende Organisation, 28.

5.3 Dauerhaft eigenständige Lernprozesse initiieren

5.3.1 Lernsysteme von Gemeinden im Begleitungsprozess identifizieren

Jede Gemeinde hat ein originales Lernsystem, welches Lernen entweder begünstigt oder erschwert.⁶²² Eine Aufgabe des Begleiters kann darin liegen, der Gemeinde zu helfen, das eigene Lernsystem zu identifizieren und wo nötig, zu modifizieren. Folgende Aspekte sind dabei von Bedeutung:

5.3.1.1 Wie wird gelernt

Ein wesentlicher Aspekt im Blick auf das Lernsystem einer Gemeinde ist in der Kultur der Gemeinde zu sehen. Ein wesentlicher Teil der Kultur der Gemeinde ist in der Kommunikation zu sehen, die Art der Kommunikation einer Gemeinde gibt wichtige Hinweise auf ihr Lernsystem. Ein hoher Grad an Kommunikation kann als besonders günstig für die Lern- und Innovationsbereitschaft angesehen werden.⁶²³ Neben der Kommunikation sollte der Begleiter darauf achten, ob und welche Formen der Reflexion und des bewussten Lernens es in der Gemeinde gibt: Sind in den Gruppen Feedbackrunden standardisiert? Werden Mitarbeiter durch Coaching begleitet? Gibt es innerhalb der Leiter oder Mitarbeiterschaft Klausurtage, Zukunftsworkshops oder Ähnliches? Einen weiteren wichtigen Hinweis kann der Begleiter darin entdecken, in welcher Weise die Gemeinde mit den Ergebnissen ihres Handelns verfährt: Werden die Ergebnisse überhaupt wahrgenommen, gibt es Zielvorgaben und Messungen der Zielerreichung? Werden nicht erreichte Ziele umgedeutet und werden Erfolge vorschnell auf durchgeführte Maßnahmen reduziert?

5.3.1.2 Wer wird am Lernen beteiligt

Der Aspekt der Kollektivierung des individuellen Wissens⁶²⁴ ist ein weiterer Hinweis auf das Lernsystem der Gemeinde. Hier kann gefragt werden, wie und in welchem Maß das Wissen der Individuen der gesamten Organisation zur Verfügung gestellt wird. Noch wichtiger als die Kollektivierung von Wissen ist die Frage, in welcher Weise eine Organisation Anreize zur Wissensvermehrung bietet. Nach Kruse besitzen *„soziale Gruppen eine Intelligenz, die potenziell größer ist als die Summe*

⁶²² Vgl. Argyris / Schön, Lernende Organisation, 15.

⁶²³ Vgl. Lemke, Lernende Organisation, 6.4.

⁶²⁴ Vgl. a.a.O., 5.7.

der Einzelintelligenzen⁶²⁵.“ Die Erfahrung, dass ein in der Gruppe diskutiertes Problem am Ende Lösungen zu Tage fördert, auf die keine der einzelnen Personen alleine gekommen wäre, weil sich durch Iteration das Wissen vermehrt hat, wird in den Kleingruppen der Gemeinde sicher des Öfteren erlebt, aber nur selten auf größere Gruppen oder gar die ganze Gemeinde übertragen. Hier ist zu fragen, ob die Gemeinde vor allem durch Einzel-, Team oder Netzwerkintelligenz lernt⁶²⁶. Im Blick auf die Strukturen gilt es zu analysieren, ob diese es überhaupt ermöglichen würden, dass sich möglichst alle an der Entwicklung der Gemeinde beteiligen können und das Wissen nicht nur kollektiv gesammelt, sondern durch gemeinsame Prozesse vermehrt wird.⁶²⁷

5.3.1.3 Gibt es bewusstes Verlernen von Erlerntem

Wenn Lernen von Neuem und Veränderung der Gemeinde nicht nur ein Lippenbekenntnis ist, sondern sich in der Praxis der Gemeinde nachhaltig etablieren soll, braucht es dazu ebenfalls ein Ja zum Verlernen von bisher Gelerntem und ein bewusstes Aufgeben von Handlungsmustern.⁶²⁸ Dies kann in Gemeinden allerdings Konflikte auslösen und dazu führen, dass echtes Verlernen nur halbherzig angegangen wird⁶²⁹ und somit das Neue nicht nachhaltig integriert werden kann. Fredmund Malik rät an dieser Stelle zu einer einfachen Frage, welche in Begleitungsprozessen hilfreich sein kann: *„Was von all dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten“*⁶³⁰. Neben dieser pragmatischen Frage ist in der Begleitung der Gemeinde vor allem wichtig, dass der konkrete Auftrag der Gemeinde klar⁶³¹ ist und sich daran die handlungsleitenden Theorien und die Handlungen ausrichten.

5.3.1.4 Wird Erlerntes reproduziert

Die Art der Transformation von neuem Wissen in die verschiedenen Handlungsfelder der Gemeinde und die somit erfolgte oder eben nicht erfolgte Reproduktion des Erlernten geben zudem Aufschluss über das Lernsystem einer Gemeinde. In manchen Gemeinden ist zu erkennen, dass Teile der Gemeinde sehr

⁶²⁵ Vgl. Kruse, Next practice, 100.

⁶²⁶ Vgl. a.a.O., 145.

⁶²⁷ Vgl. a.a.O., 148.

⁶²⁸ Vgl. Lemke, Lernende Organisation, 5.4.

⁶²⁹ Vgl. Beutel, Wie verändere ich meine Gemeinde, 26.

⁶³⁰ Malik, Führen, Leisten, Leben, 374.

⁶³¹ Siehe 4.1.1.4.

innovativ sind und sich gegenseitig am Lernprozess beteiligen, andere Teile der Gemeinde werden daran entweder nicht beteiligt oder verschließen sich für Lernprozesse. Zu Schwierigkeiten führt dies, wenn einzelne Gruppen aufgrund der Lernprozesse nicht nur die Handlungen, sondern ebenfalls die handlungsleitenden Theorien verändern. An dieser Stelle kommt es spätestens dann zu Spannungen, wenn in gemeinsamen Veranstaltungen oder in Fragen, welche die ganze Gemeinde betreffen, diese unterschiedlichen handlungsleitenden Theorien aufeinander prallen. Die Bibel schildert in der Apostelgeschichte diesen Fall und zeigt, dass es einer Gemeinde durchaus möglich ist, solche Spannungen gewinnbringend für die Weiterentwicklung der Gemeinde zu nutzen.⁶³²

5.3.2 Der Begleitungsprozess als Vorbild für proaktive Lernprozesse

Die Aufgabe des Begleiters liegt im Blick auf die Lernprozesse wie im gesamten Begleitungsprozess darin, mit den am Prozess Beteiligten eine möglichst wirklichkeitsgerechte Beschreibung des Lernsystems der Gemeinde zu entwickeln und der Gemeinde dabei zu helfen, dieses zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. *Langfristige und nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren*⁶³³, bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Begleiter darauf achtet, den Begleitungsprozess so zu gestalten, dass die Gemeinde befähigt wird oder bleibt, diese Lern- und Erneuerungsprozesse eigenständig zu initiieren. Der Begleiter sollte deshalb den Begleitungsprozess und seine eigene Rolle im Blick auf dieses Ziel ständig durch Selbst- und Fremdrelexion bedenken. Er hat darauf zu achten, dass die Gemeindeglieder zu eigenständigem und mündigem Handeln herausgefordert werden, möglichst alle Hierarchie- und Interessensgruppen am Prozess beteiligt werden⁶³⁴, der Prozess möglichst für alle Gemeindeglieder transparent gemacht wird⁶³⁵ und die Begleitung möglichst in der vereinbarten zeitlichen Begrenzung bleibt⁶³⁶. Gelingt es dem Begleiter, die Mündigkeit der Gemeinde durch den Prozess zu stärken, kann davon ausgegangen werden, dass die Gemeinde ebenfalls in ihrer Lernfähigkeit gewachsen ist.

⁶³² Vgl. Apostelgeschichte 15 und Ulm, CTL 4570, 10-15.

⁶³³ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 20.

⁶³⁴ Vgl. a.a.O., 41.

⁶³⁵ Vgl. Kruse, Next practice, 124.

⁶³⁶ Vgl. Königswieser / Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 36.

6. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beleuchtet innerhalb der Oikodomik die Frage der Gemeindebegleitung und fragt konkret danach, ob und in welcher Weise die Erkenntnisse der Systemischen Organisationsberatung für die Begleitung von Gemeinden Anwendung finden können. Das Ziel der Arbeit bestand demnach darin, die Praxis der Gemeindeberatung auf Grundlage fundierter wissenschaftlicher Arbeit zu bedenken. Dazu wurden im ersten Teil der Arbeit die für die Begleitung von Gemeinden relevanten Aussagen der Systemtheorie beschrieben und wesentliche Merkmale der Systemischen Organisationsberatung benannt. Im zweiten Teil der Arbeit wurde die Perspektive auf die Gemeinde gelegt und drei wesentliche Thesen benannt: Gemeinden sollten demnach als originale, mündige und komplexe Organisationen verstanden werden. Im dritten, als Zwischenfazit angelegten Teil der Arbeit, wurde aufgrund theologischer Reflektion nach den Chancen und Grenzen der Erkenntnisse der Systemischen Organisationsberatung im Blick auf die Begleitung der Gemeinde gefragt. Im Anschluss an die theologische Reflexion wurden im vierten und fünften Teil der Arbeit die sich daraus ergebenden Erkenntnisse auf die Praxis der Begleitung übertragen und insbesondere in ihrer Bedeutung für die Begleitung von Gemeinden, welche innerhalb des BeG arbeiten, bedacht.

Folgende Ergebnisse können innerhalb der vorliegenden Arbeit nachvollzogen werden: Aufgrund des biblischen Befundes können christliche Gemeinden als original, mündig und komplex angesehen werden. Die Frage, in welcher Weise Gemeinden wirklichkeitsgerecht erfasst werden können, ist daher von wesentlicher Bedeutung. Die Arbeit konnte aufzeigen, warum die Systemische Sicht als hilfreich angesehen werden kann, sich einer wirklichkeitsgerechten Beschreibung von Gemeinden anzunähern. Die Erkenntnisse der Systemischen Organisationsberatung erweisen sich im Blick auf die Begleitung von Gemeinden in wesentlichen Punkten als förderlich und können daher gewinnbringend angewandt werden. Als essentiell können hier folgende Erkenntnisse angesehen werden: Systemische Begleitung kann dazu führen, dass das Ganze gesehen wird, dies gilt sowohl für das System Gemeinde wie ebenso für seine Systementstehung und –Entwicklung und ebenso für die Systemumwelt. Innerhalb des Begleitungsprozesses kann Systemische Begleitung einer Gemeinde helfen, den blinden Fleck zu erkennen und zu benennen. Begleitung kann zudem dazu beitragen, dass langfristige und nachhaltige Lern- und

Erneuerungsprozesse initiiert werden und die Gemeinde lernt, zukünftig proaktive Lernprozesse zu initiieren. Somit kann Systemische Begleitung einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass eine Gemeinde einen Veränderungsprozess positiv bewältigt. Andererseits wurden innerhalb der theologischen Reflexion die Grenzen der Systemischen Organisationsberatung im Blick auf die Begleitung von Gemeinden deutlich. Neben der Erkenntnis, dass jeder Begleitungsansatz aufgrund des eigenen blinden Fleckes grundsätzlichen Systemgrenzen unterworfen ist, muss festgehalten werden, dass eine christliche Gemeinde nicht ausschließlich auf dem Hintergrund der Systemtheorie erfasst werden kann. Die im dritten Punkt genannten Grenzen müssen im Begleitungsprozess bei der Übertragung der Erkenntnisse der Systemischen Organisationsberatung beachtet werden. Für die Praxis der Begleitung hat die Arbeit im vierten und fünften Teil versucht, wesentliche Grundlagen zu beschreiben und die genannten Chancen wie gleichzeitig die Grenzen der Systemischen Organisationsberatung dabei zu berücksichtigen. Die genannten Grundlagen können innerhalb der Verbände des BeG als Grundlage für die Praxis von Begleitungsprozessen verstanden werden. Der Verfasser konnte innerhalb dieses Teiles auf eigene Erfahrungen zurückgreifen, zudem soll die Arbeit dazu dienen, die gewonnenen Erkenntnisse für die zukünftige Praxis der Begleitung gewinnbringend umzusetzen.

Die Begrenzung der Arbeit machte es erforderlich, dass folgende Punkte nicht oder nur geringfügig berücksichtigt werden konnten: Im Blick auf die Theorie sozialer Systeme blieb eine tiefer gehende Klärung der Frage der Letztelemente sozialer Systeme offen. Der Aspekt, dass in unserer Gesellschaft neben den festen Organisationen lose Netzwerke sozialer Beziehungen immer mehr an Bedeutung gewinnen, sollte für die Zukunft der Gemeindeentwicklung und Begleitung in den Blick genommen werden, konnte aber innerhalb der Arbeit ebenfalls keine Erwähnung finden. Im Blick auf die Praxis der Begleitung wurden nur grundlegende Aspekte benannt, dagegen wurde auf die genaue Beschreibung von Werkzeugen weitestgehend verzichtet und die konkrete Ausgestaltung von Verfahrensabläufen der Begleitung wurde nur skizziert. Der Aspekt der Begleitung von Gemeinden in Konfliktsituationen wird unter Punkt 4 zwar erwähnt, allerdings wird im weiteren Verlauf auf eine grundlegende Darstellung von Begleitung in Konfliktfällen verzichtet. Die Frage nach der geistlichen Dimension der Gemeindebegleitung wird ebenfalls nur in geringem Maß berücksichtigt. Zwar wird in Kapitel 3 auf den

pneumatologischen Aspekt des Gemeindebaus hingewiesen, in Kapitel 4 wird dieser Gedanke wieder aufgenommen, allerdings konnte dieser Gedanke nicht in dem ihm angemessenen Umfang bedacht werden.

Es bleibt die Hoffnung, dass die vorliegende Arbeit für die Praxis der Begleitung von Gemeinden innerhalb des BeG wesentliche Impulse bietet und somit dazu beiträgt, dass Gemeinden die immer wieder notwendigen Veränderungsprozesse positiv bewältigen können.

Literaturverzeichnis

Argyris, Chris/Schön, Donald A.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart ²2002.

Baeker Dirk: Einführung die die Systemtheorie. Niklas Luhmann, Heidelberg ³2006.

BeG: Dem Auftrag verpflichtet. Theologische Stellungnahme des Bundes evangelischer Gemeinschaften zu Gemeinschaft, Gemeinde und Kirche. Fassung von Mai 2011. Unveröffentlicht.

Bauer, Walter: Wörterbuch zum Neuen Testament, Berlin ⁶1988.

Berger, Klaus: Theologiegeschichte des Urchristentums. Theologie des Neuen Testaments, Tübingen und Basel 1994.

Beutel, Manfred: Wie verändere ich meine Gemeinde ohne sie zu ruinieren? Lernen von Willow Creek, Wuppertal und Kassel 1998.

Bilezikian, Gilbert: Gemeinschaft. Gottes Vision für die Gemeinde, Asslar ²2000.

Bohren, Rudolf: Predigtlehre. München ²1972.

Brunner, Reinhard / Frost, Michael: Freiheit entdecken. Impulse für missionales Christsein und Gemeindearbeit, 2010 Berlin.

Coenen, L: Kirche in: Coenen L. / Beyreuther E. / Bietenhard H.: Theologisches Begriffslexikon zum neuen Testament. Band 2. ⁸1971.

Ford, Leighon: Leiten wie Jesus. Menschen führen und verändern, Neuhausen Stuttgart 1997.

Frost, Michael/Hirsch, Alan: Die Zukunft gestalten. Innovation und Evangelisation in der Kirche des 21. Jahrhunderts, Glashütten 2008.

Goppelt, Leonhard: Theologie des Neuen Testamentes, Göttingen ³1985.

Haarbeck, Theodor: Kirche und Gemeinschaft oder: Wie stehen wir als geistliche Menschen zur Kirche und zu den Brüdern? In: Heimbucher, Kurt / Schneider, Theo: Besinnung und Wegweisung, Gnadauer Dokumente II, Giessen 1988.

Hahn, Ferdinand: Bd.2: Theologie des Neuen Testamentes, Tübingen 2002.

Harnack von, Adolf: Die Mission und Ausbreitung des Christentums in den Ersten drei Jahrhunderten, Wiesbaden ⁴1924.

Heimbucher, Kurt: Dem Auftrag verpflichtet. Die Gnadauer Gemeinschaftsbewegung, Gießen 1988

- Hempelmann, Heinzpeter: Was sind denn diese Kirchen noch? Christlicher Wahrheitsanspruch vor den Provokationen der Postmoderne, Wuppertal 2006.
- Herbst, Michael: Gemeindeaufbau im 21. Jahrhundert, in: Lämmlin, Georg/Scholpp, Stefan: Praktische Theologie der Gegenwart in Selbstdarstellungen, Tübingen 2001.
- Hübner, Hans: Biblische Theologie des Neuen Testamentes. Bd.2: Die Theologie des Paulus und ihre neutestamentliche Wirkungsgeschichte, Göttingen 1993.
- Hüllemann, Sebastian/Buchmüller, Jelena/Matuszak, Joanna: „Neue Wege entstehen beim Gehen“ – Systemische Organisationsberatung – Wurzeln, Konzepte, Umsetzung, Norderstedt 2007.
- Isenberg, Wolfgang: Kirche als lernende Organisation. Supervision in einem von Tradition und Entwicklung geprägten System. Bergisch Gladbach 2000
- Joest, Wilfried: Dogmatik. Bd.1: Die Wirklichkeit Gottes, Göttingen ³1989.
- Joest, Wilfried: Dogmatik. Bd.2: Der Weg Gottes mit dem Menschen, Göttingen ²1990.
- Kneer, Georg/Nassehi, Armin: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme: Eine Einführung, München ⁴2000.
- König, Eckhard/Volmer, Gerda: Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden, Weinheim ⁷2000.
- Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin: Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg ⁵2009.
- Kruse, Peter: Next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung, Offenbach 2004.
- Künkler, T: Der Geist der Zeit. Eine Bestandsaufnahme, in: Faix, Tobias / Weissenborn, Thomas: Zeitgeist. Kultur und Evangelium in der Postmoderne, Marburg 2007.
- Lembke, Gerald: Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungsfähigen Unternehmung, <www.vordenker.de/gerald/index.html> Zit. 11.06.2006.
- Lindner, Herbert: Kirche am Ort, Stuttgart 1994 und neu überarbeitet 2000.
- Lohse, Eduard: Grundriss der neutestamentlichen Theologie, Stuttgart 1974.
- Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart und München ¹³2002.
- Mc Gavran/Anderson Donald: Gemeindegewachstum verstehen. Eine grundlegende Einführung in die Theologie des Gemeindebaus, Lörrach 1990.

- Moeller, Bernd: Geschichte des Christentums in Grundzügen, Göttingen ⁶1996.
- Möller, Christian: Einführung in die Praktische Theologie, Tübingen u. a. 2004.
- Möller, Christian: Examensreader für Praktische Theologie, Heidelberg ⁹1994.
- Newbigin, Lesslie: Den Griechen eine Torheit. Das Evangelium und unsere westliche Kultur, Neukirchen-Vluyn 1989.
- Nicol, Martin: Grundwissen Praktische Theologie. Ein Arbeitsbuch, Stuttgart 2000.
- O' Conner, Joseph/ McDermott, Ian: Die Lösung lauert überall. Systemisch denken verstehen und nutzen, Kirchzarten ⁴2006.
- Opaschowski, Horst W.: Wir werden es erleben. Zehn Zukunftstrends für unser Leben von morgen, Darmstadt 2002.
- Projektgruppe Lernende Organisation Kirche: Lernende Organisation Kirche Erkundungen zu Kirchenkreis-Reformen, Leipzig ²2006.
- Reimer, Johannes: Die Welt umarmen. Theologie des gesellschaftsrelevanten Gemeindebaus, Marburg 2009.
- Rienecker, Fritz: Sprachlicher Schlüssel zum Neuen Testament, Giessen ¹⁸1987.
- Ries, Heinz A./ Elsen, Susanne/ Steinmetz, Bernd/ Himfeldt, Hans Günter: Hoffnung Gemeinwesen. Innovative Gemeinwesenarbeit und Problemlösungen in den Bereichen lokaler Ökonomie, Arbeitslosigkeit, Gesundheit, Benachteiligung, Neuwied 1997.
- Roloff, Jürgen: Die Apostelgeschichte. Übersetzt und erklärt von Jürgen Roloff, Berlin 1988.
- Roosen, Rudolf: Die Kirchengemeinde. Sozialsystem im Wandel, Berlin 1997.
- Schmidt, Norbert: Von der Evangelisation zur Kirchengründung. Die Geschichte der Marburger Brasilienmission, Marburg 1991
- Schnelle, Udo: Die Theologie des Neuen Testamentes, Göttingen 2007.
- Schrage, Wolfgang: Evangelisch-katholischer Kommentar zum Neuen Testament. Der erste Brief an die Korinther. Teilband 1, Zürich und Braunschweig 1991
- Schulz, Claudia/Hausschild, Eberhard/Kohler, Eike: Milieus praktisch. Analyse und Planungshilfen für Kirche und Gemeinde, Göttingen ²2009.
- Schwarz, Christian A: Grundkurs Evangelisation. Leise werben für die gute Nachricht, Emmelsbüll 1993.

Schwarz, Christian A / Schalk Christoph: Die Praxis der natürlichen Gemeindeentwicklung, Emmelsbüll 1997.

Schwarz, Christian A.: Praxis des Gemeindeaufbaus. Gemeindeftraining für wache Christen, Neukirchen-Vluyn 1987.

Siebenbrock, Dieter: Grundlage der Organisationsgestaltung und –entwicklung, Altenberge ³2010.

Simon, Fritz: Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg ³2011.

Sprenger, Reinhard: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation, Frankfurt ¹¹2002

Stockmayer, Johannes: Selig sind die Friedensstifter. Konflikttraining für christliche Führungskräfte, Bonn 2004.

Stuhlmacher, Peter: Biblische Theologie des Neuen Testamentes . Bd. 1. Grundlegung. Von Jesus zu Paulus, Göttingen ²1997.

Ulm, Volker: Leistungsnachweis Mentoring CTL 4570. Reflexion der Mentoringstruktur im Hensoltshöher Gemeinschaftsverband. 2007 Unveröffentlicht.

Wallmann, Johannes: Kirchengeschichte Deutschlands seit der Reformation, Tübingen ⁵2000.

Warren, Rick: Kirche mit Vision. Gemeinde, die den Auftrag Gottes lebt, Asslar, 1998.

Weber, Otto: Zweiter Band: Grundlagen der Dogmatik, Neukirchen-Vluyn ²1972.

Zimmermann, Johannes: Gemeinde zwischen Sozialität und Individualität, Neukirchen ²2009.

Anhänge

Anlage 1: Gemeinden im HGV mit Vereinbarung, ohne Vereinbarung oder mit Zusatzprotokoll.....	130
Anlage 2: HGV Mitgliederentwicklung.....	132
Anlage 3: BeG Mitgliedskarte und Erläuterungen zur Mitgliedskarte.....	133
Anlage 4: Die Sinus-Milieus in Deutschland 2005.....	140
Anlage 5: Steuerung eines Systems.....	141
Anlage 6: Regelung eines Systems.....	141
Anlage 7: Versuch und Irrtum.....	142
Anlage 8: Kybernetik zweiter Ordnung.....	142
Anlage 9a: Gemeindereflexionsbogen / Erklärung für den Hauptamtlichen vor Ort.....	143
Anlage 9b: Gemeindereflexionsbogen / Fragebogen.....	151
Anlage 10: Lernende Organisation.....	156
Eidesstattliche Erklärung.....	157
Einverständniserklärung Bibliothek.....	157

Anlage 1: Gemeinden im HGV mit Vereinbarung, ohne Vereinbarung oder mit Zusatzprotokoll.

Quelle: Datenerfassung nach dem Jahresbericht, zusammengefasst von Inspektor Günter Guthmann

HGV-Statistik	Stellung zur ELKB		
	Vereinbarung	noch offen	Zusatzprotokoll
Altdorf	1		
Amberg-Sulzbach	1		
Aschaffenburg		1	
Augsburg	1		
Babenhausen	1		
Bamberg			1
Bayreuth		1	
Behringersdorf		1	
Betzenstein		1	
Burgbernheim		1	
Burtenbach		1	
Creußen			1
Diespeck			1
Dietenhofen		1	
Ergersheim			1
Erlangen, Bismarckstr.	1		
Erlangen, Haselhofstr. (Tennenlohe)			1
Erlangen, In der Zeil (Eltersdorf)		1	
Eschenau	1		
Fürth, Gebhardtstr.	1		
Fürth, Rotdornstraße (Vach)	1		
Fürth, Würzburger Str. (Burgfarrnbach)	1		
Georgensgmünd		1	
Gräfenberg		1	
Gunzenhausen		1	
Hartmannshof		1	
Heilsbronn-Bonnhof	1		
Hof		1	
Hofen	1		
Ingolstadt		1	
Kempten			1
Königsbrunn			1
Kornburg-Katzwang		1	
Kulmbach		1	
Langenzenn	1		
Lauf	1		

Markt Nordheim		1	
Mering		1	
Mühlhausen b. Bbg.			1
München, Kreuzstraße (Stadtmitte)			1
München, Möhlstraße (Bogenhausen)			1
Nördlingen	1		
Nürnberg, Albrecht-Dürer-Platz (Am Dürer)	1		
Nürnberg, Im Steinlach (Reichelsdorf)		1	
Nürnberg, Rittersteig (Buch)		1	
Nürnberg, Schweinauer Hauptstr. (Schweinau)		1	
Ortenburg			1
Puchheim			1
Ravensburg	1		
Reichenschwand	1		
Roßtal	1		
Röthenbach		1	
Rückersdorf		1	
Schwabach	1		
Seukendorf	1		
Siegelsdorf	1		
Sonthofen			1
Stein, Loschgestr.	1		
Stein, Neuwerker Weg (Deutenbach)	1		
Straubing			1
Treuchtlingen	1		
Wasserberndorf	1		
Weiltingen		1	
Wilhelmsdorf		1	
Wilhermsdorf		1	
Wolfratshausen			1
Zirndorf			1
Gesamt	25	26	16

Anlage 2: HGV Mitgliederentwicklung

Quelle: Datenerfassung nach dem Jahresbericht, zusammengefasst von
Inspektor Günter Guthmann

Gesamt	2400	2489	2731	2942	3020	3082	3171	3150	3191	3216	3196
Jahr	1988	1993	1998	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009
	9	8	8	5	2	1	1	1	1	0	0
Anz. Gem. weniger als 20 Mitglieder	16	15	12	16	16	17	18	18	18	17	17
Anz. Gem. 20 - 49 Mitglieder	36	34	33	32	27	24	21	22	21	22	22
Anz. Gem. 50 - 99 Mitglieder	11	14	17	14	19	20	22	21	23	22	22
Anz. Gem. 100-249 Mitglieder	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
Anz. Gem. 250 und mehr Godi-Besucher/Mitglieder	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Anzahl der Gemeinschaften	67	67	67	67	66	66	66	66	67	67	67

Anlage 3: BeG Mitgliedskarte und Erläuterungen zur Mitgliedskarte

Quelle: BeG Mitgliedshefte, zu beziehen über HGV Büro

Mitgliedskarte

des Hensoltshöher Gemeinschaftsverbandes e.V.

**Bund
evangelischer
Gemeinschaften**

Jesus Christus, der Sohn Gottes, ist mein Erlöser und Herr:

- Er ist für mich am Kreuz gestorben.
 - Er hat mir meine Schuld vergeben.
 - Er ist auferstanden.
- Er hat mir durch den Heiligen Geist ewiges Leben geschenkt. Er hat mich in seine Gemeinde gestellt und er wird wiederkommen.

Weil mein Leben Jesus Christus gehört, will ich nach seinem Willen fragen, auf sein Wort hören, beten und mein tägliches Leben mit ihm gestalten.

Ich will am Leben und Dienst der Gemeinde teilnehmen:

Ich will den anderen wertschätzen,
ihn mit seinen Stärken
und Schwächen annehmen
und in der Christusbefolgung ermutigen.

Ich will Jesus Christus dienen:

- Ich will nach meinen Möglichkeiten in der Gemeinde mitarbeiten,
- meine Gaben und Fähigkeiten entwickeln und einbringen,
- die Arbeit der Gemeinde finanziell mittragen.

Mit meinem Leben will ich Jesus Christus in der Welt bezeugen. Aus eigener Kraft kann ich das nicht. Ich vertraue auf Jesus Christus und auf die Führung durch den Heiligen Geist. In allem soll Jesus Christus geehrt werden.

Verbindliche Gemeinschaft

Erläuterungen zur Mitgliedschaft

© Bund evangelischer Gemeinschaften • Stand: 05/2009 • www.bevge.de

Erläuterungen zur Mitgliedschaft in den Gemeinschaften und Gemeinden sowie den Verbänden des Bundes evangelischer Gemeinschaften (BeG)

Herausgeber

Elbingeröder Gemeinschaftsverband e.V. (EGV), Elbingerode (Sachsen-Anhalt, Sachsen)

Gemeinschafts-Diakonieverband Berlin e.V. (GDVB), Berlin (Berlin)

Hensoltshöher Gemeinschaftsverband e.V. (HGV), Gunzenhausen (Bayern)

Hessischer Gemeinschaftsverband e.V. (HeGeV), Marburg (Hessen)

Ohofer Gemeinschaftsverband e.V. (OGV), Ohof (Niedersachsen, Hamburg)

Südwestdeutscher Gemeinschaftsverband e.V. (SGV), Neustadt (Rheinland-Pfalz, Baden)

Westdeutscher Gemeinschaftsverband e.V. (WGV), Oberhausen (Nordrhein-Westfalen)

Inhalt

- Auftrag der Gemeinde
- Verbände und BeG
- Mitgliedschaft
- Erläuterungen zur Mitgliedskarte
- Geschichte

Wir freuen uns sehr, dass Sie sich für die Mitgliedschaft in einer unserer Gemeinschaften oder Gemeinden interessieren. Mit den folgenden Ausführungen wollen wir Ihnen einen kurzen Überblick geben. Wenn Sie weitergehende Fragen haben, wenden Sie sich am besten an einen leitenden Mitarbeiter in Ihrer Gemeinschaft oder Gemeinde.

Auftrag der Gemeinde

Der Auftrag, den Jesus Christus seiner Gemeinde gibt, umfasst die folgenden Schwerpunkte:

- Biblische Lehre
- Jüngerschaft
- Liebevolles Miteinander
- Leidenschaftliche Frömmigkeit
- Kleingruppenarbeit in Bibelstunden und Hauskreisen
- Inspirierende Veranstaltungen (z.B. Gottesdienste)
- Gabenbezogene Mitarbeiterschaft
- Bevollmächtigende Leitung
- Missionarischer Dienst
- Gemeindegründung
- Taufe und Abendmahl
- Gebet
- Einheit der Christen
- Weltweite Mission Diakonischer Einsatz

Diesen Gesamtauftrag setzen wir als Verbände bzw. Bund in unseren Gemeinschaften und Gemeinden in unterschiedlichen Formen um. Dabei betonen wir aber unsere einheitlichen Grundlinien.

BeG und Verbände

Ortsgemeinschaften und -gemeinden, Gemeinschaftsverbände und BeG sind Organisationsformen der weltweiten Gemeinde von Jesus Christus.

Größere Vernetzungen zeigen uns die grenzenlose Dimension des Reiches Gottes und erweitern den Horizont einer einzelnen Gemeinschaft oder Gemeinde. Durch ihren Verband bzw. den BeG bekommt sie Zugang zu den Erfahrungen und Ressourcen anderer Gemeinschaften und Gemeinden.

In einem solchen Rahmen können auch schwierige Situationen im Gemeindeleben besser bewältigt werden, übersteigen doch Streitigkeiten, kontrovers diskutierte Lehrfragen und andere Herausforderungen schnell die eigenen Kräfte.

Die Verbände und der BeG haben noch weitere Stärken. Sie

- bilden das organisatorische Dach für die angeschlossenen Gemeinschaften und Gemeinden und nehmen für sie die juristische Vertretung wahr,
- gewährleisten eine ordnungsgemäße Abwicklung der finanz- und verwaltungstechnischen Belange der einzelnen Gemeinschaften und Gemeinden,
- kümmern sich um die juristische und versicherungsrechtliche Absicherung der ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- sind zuständig für die Belange und die Betreuung der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere bei deren Anstellung und Versetzung,
- vertreten die Gemeinschaften und Gemeinden in übergeordneten Gremien und gegenüber anderen Institutionen,
- kümmern sich um die Vernetzung der Gemeinschaften und Gemeinden untereinander, fördern den Informationsfluss und geben verbindende Publikationen heraus,
- unterstützen die Fort- und Weiterbildung der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- beobachten die Entwicklung der Gemeinschaften und Gemeinden und unterstützen sie in schwierigen Phasen,
- unterstützen die Gemeinschaften und Gemeinden in ihrer Entwicklung,
- helfen, Ziele für die örtliche Arbeit zu finden und Schritte zur Umsetzung zu gehen,
- setzen geistliche Impulse, in denen die Fragen der Zeit aufgegriffen werden; auf diese Weise fördern sie die biblische Lehre und das geistliche Leben in den Gemeinschaften und Gemeinden,
- sorgen für Solidarität der Gemeinschaften und Gemeinden untereinander, indem die Starken die Schwachen stützen,
- bieten Veranstaltungen an, für die überregional Bedarf besteht.

Mitgliedschaft

Unsere Gemeinschafts- bzw. Gemeindearbeit vollzieht sich im Rahmen der Gemeinschaftsverbände, die zum Bund evangelischer Gemeinschaften gehören. Alle Gemeinschafts- bzw. Gemeindemitglieder sind auch Mitglieder des jeweiligen Gemeinschaftsverbandes. Die Mitgliedschaft ist ein öffentliches Zeichen der verbindlichen Zugehörigkeit zur örtlichen Gemeinschaft bzw. Gemeinde und zum

Verband mit allen Rechten und Pflichten. Das neue Testament beschreibt die Gemeinde mit dem Bild des menschlichen Körpers. Alle Körperteile sind dauerhaft miteinander verbunden und können nur so wirksam funktionieren. Ein einzelnes Körperteil wäre dazu allein nicht in der Lage (s. 1. Kor. 12). Viele Menschen haben den Wunsch, zu einem größeren Ganzen zu gehören, von ihm getragen zu werden und nicht allein zu sein. Hier kann die Mitgliedschaft eine Hilfe zum gemeinsamen Leben sein. Die Mitgliedschaft im Jugendverband „Entschieden für Christus“ (EC) ist vielerorts an die Mitgliedschaft in der Gemeinde bzw. im Verband geknüpft; wo nicht, soll sie dennoch in die Gemeinde hineinführen.

Erläuterungen zur Mitgliedskarte

Jesus Christus, der Sohn Gottes, ist mein Erlöser und Herr:

- Er ist für mich am Kreuz gestorben. Er hat mir meine Schuld vergeben.
- Er ist auferstanden.
- Er hat mir durch den Heiligen Geist ewiges Leben geschenkt.
- Er hat mich in seine Gemeinde gestellt.
- Er wird sichtbar wiederkommen.

(Siehe: 1. Petr. 1,3; Rom. 3,23-24; Joh. 1,12; Rom. 8,17)

Ich habe mich als Mensch erkannt, der vor Gott schuldig ist, habe ihm meine Schuld bekannt und seine Vergebung erfahren. Ergab mir die Gewissheit, dass ich Gottes Kind bin, und hat meinem vergänglichen Leben ein ewiges Ziel gegeben.

Ich erwarte seine Wiederkunft und will ihm bis dahin in und mit seiner Gemeinde dienen. Weil mein Leben Jesus Christus gehört, will ich nach seinem Willen fragen, auf sein Wort hören, beten und mein tägliches Leben mit ihm gestalten.

(Siehe: Apg. 2,42ff.; Rom. 1,5-6; Joh. 10,27-28)

Der Glaube an Jesus Christus hat Folgen für meine Lebensgestaltung, die sich sowohl im persönlichen Bereich wie auch in der Gemeinschaft mit anderen niederschlägt. Grundlegend sind dabei das Studium der Bibel, das Gebet und die Gestaltung meines Alltags nach den Maßstäben der Bibel.

Andere Christen können mir entscheidend dabei helfen, Antworten auf die ungeklärten Fragen meines Lebens zu finden. Auch dafür ist Gemeinde da. Seelsorge, Beichte und zugesprochene Vergebung können mich sehr entlasten, wenn ich trotz persönlichen Gebets keinen Frieden finde.

Ich will am Leben und Dienst der Gemeinde teilnehmen:

- Ich will den anderen wertschätzen,
- ihn mit seinen Stärken und Schwächen annehmen
- und in der Christusnachfolge ermutigen.

Ich will Jesus Christus dienen:

- Ich will nach meinen Möglichkeiten in der Gemeinde mitarbeiten,
- meine Gaben und Fähigkeiten entwickeln und einbringen,
- die Arbeit der Gemeinde finanziell mittragen.

(Siehe: Rom. 12,9ff.; Eph. 4,15f.; 2. Kor. 9)

Christsein ohne Begegnung mit anderen Christen im Rahmen der Gemeinde verliert auf Dauer an Ziel, Korrektur und Kraft. So wie Jesus Christus mich ermutigt und fördert, will ich mit dem, was ich sage und tue, andere ermutigen und meine Gemeinde bzw. Gemeinschaft fördern. Jesus Christus gab mir dazu seine Gnade, seinen Geist und seine Gaben. Wenn ich meine Fähigkeiten beständig einsetze und trainiere, gewinnt mein Christsein an Reife. Dadurch wird Jesus Christus geehrt.

Der Gottesdienst in der Gemeinde bzw. Gemeinschaft ist der Ort der ermutigenden Begegnung mit Gott und anderen Christen. In einer Kleingruppe kann ich mit anderen die Bibel studieren und vertrauensvolle Gemeinschaft erfahren; dort kann ich Kraft schöpfen für meinen Einsatz in einem Dienstbereich der Gemeinde oder Gemeinschaft. Nach meinen Möglichkeiten unterstütze ich meine Gemeinde oder Gemeinschaft bzw. den Verband auch finanziell.

Mit meinem Leben will ich Jesus Christus in der Welt bezeugen.

(Siehe: Matth. 28,18ff.; Apg. 1,8; 1. Petr. 3,15)

Die Gemeinde ist wesentlich dazu da, Menschen einzuladen, die Jesus Christus noch nicht kennen. Alle gemeindlichen Aktivitäten werden getragen von meinem persönlichen Glauben und Zeugnis von Jesus Christus. Dies beginnt in meinem engsten Umfeld, z.B. in der Familie oder im Freundeskreis, und setzt sich fort in Nachbarschaft und Beruf, Studium oder Schule. Die Begegnung mit der weltweiten Mission zeigt mir den Horizont Gottes: Er will, dass allen Menschen geholfen wird und sie zur Erkenntnis seiner erlösenden Wahrheit kommen.

Mein Zeugnis von Jesus Christus kann und soll sich auch darin zeigen, dass ich diakonisch handle - im privaten Bereich, in der Gemeinde oder auch in diakonischen Einrichtungen.

Aus eigener Kraft kann ich das nicht. Ich vertraue auf Jesus Christus und auf die Führung durch den Heiligen Geist. In allem soll Jesus Christus geehrt werden. (Siehe: Joh. 15,5; Phil. 1,6)

Geschichte

Die Gemeinschaftsbewegung entstand in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts im Raum der evangelischen Kirchen. Wesentliche Anstöße dazu kamen durch geistliche Aufbrüche in den USA und Großbritannien. Im Jahr 1888 wurde der Gnadauer Gemeinschaftsverband e.V. (heute: Evangelischer Gnadauer Gemeinschaftsverband e.V.) als Dachorganisation ins Leben gerufen, zu dem heute der größte Teil des innerkirchlichen Pietismus gehört. Die Wurzeln des Pietismus gehen zurück bis in die Zeit der Reformation. Martin Luther verdanken wir die wesentlichen Einsichten der Reformation: Allein Christus, allein die Gnade, allein der Glaube, allein die Schrift. Von ihm stammt auch die folgende Äußerung:

„Diejenigen, so mit Ernst Christen sein wollen und das Evangelium mit Hand und Mund bekennen, müssten mit dem Namen sich einzeichnen und irgendwo in einem Haus allein versammeln zum Gebet ...und andere christliche Werke üben.“ Der Pietismus verband die Reformation der Lehre mit der Reformation des Lebens. Deshalb sieht er eine besondere Verpflichtung zur Evangelisation, zur Diakonie, zur Erziehung zur sozialen Verantwortung und zur weltweiten Mission. Die BeG-Gemeinschaften entstanden vor allem durch den Dienst der Diakonissen aus den Mutterhäusern des Deutschen Gemeinschafts-Diakonieverbandes. Mit ihm und seinen Einrichtungen ist der BeG durch ein Netzwerk eng verbunden. Um konzentriert zusammenarbeiten zu können, haben die sieben Gemeinschaftsverbände mit der Stiftung Marburger Mission, der Stiftung Marburger Medien und der Stiftung Studien- und Lebensgemeinschaft Tabor im Jahr 2006 den Bund evangelischer Gemeinschaften gegründet. Unsere Jugendgruppen sind in der Regel im Jugendverband „Entschieden für Christus“ (EC) organisiert. Im Rahmen der Ev. Allianz arbeiten wir mit anderen christlichen Werken und Einrichtungen zusammen. Finanziert wird unsere Arbeit ausschließlich durch Beiträge und Spenden unserer Mitglieder und Freunde.

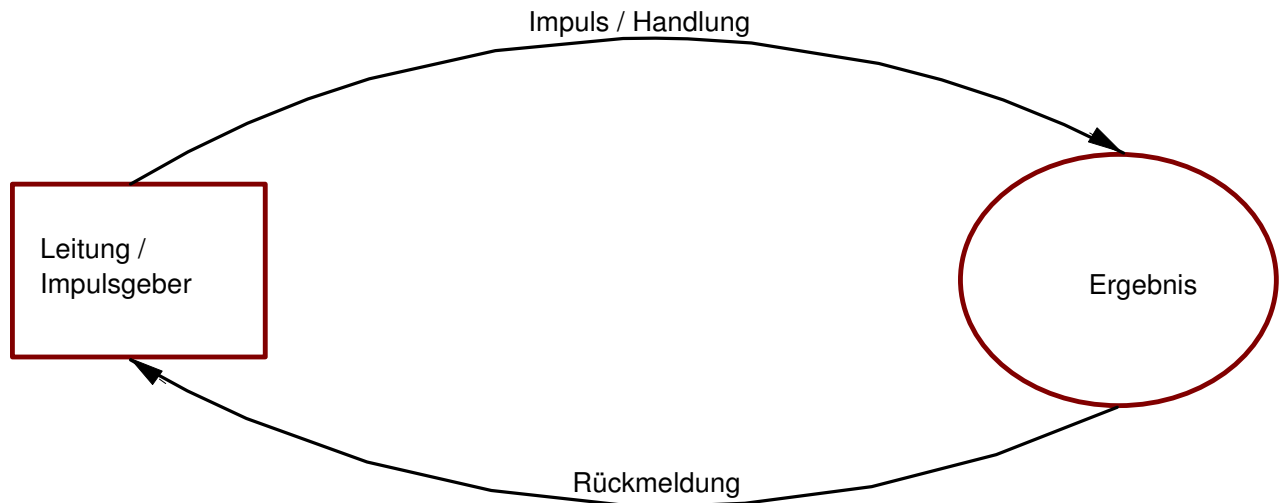
Anlage 4: Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2005

Quelle: Faix, Tobias in Zeitgeist S. 38

Die Anlage wurde aus urheberrechtlichen Gründen aus der Arbeit entfernt. Die Grafik kann im oben genannten Titel eingesehen werden.

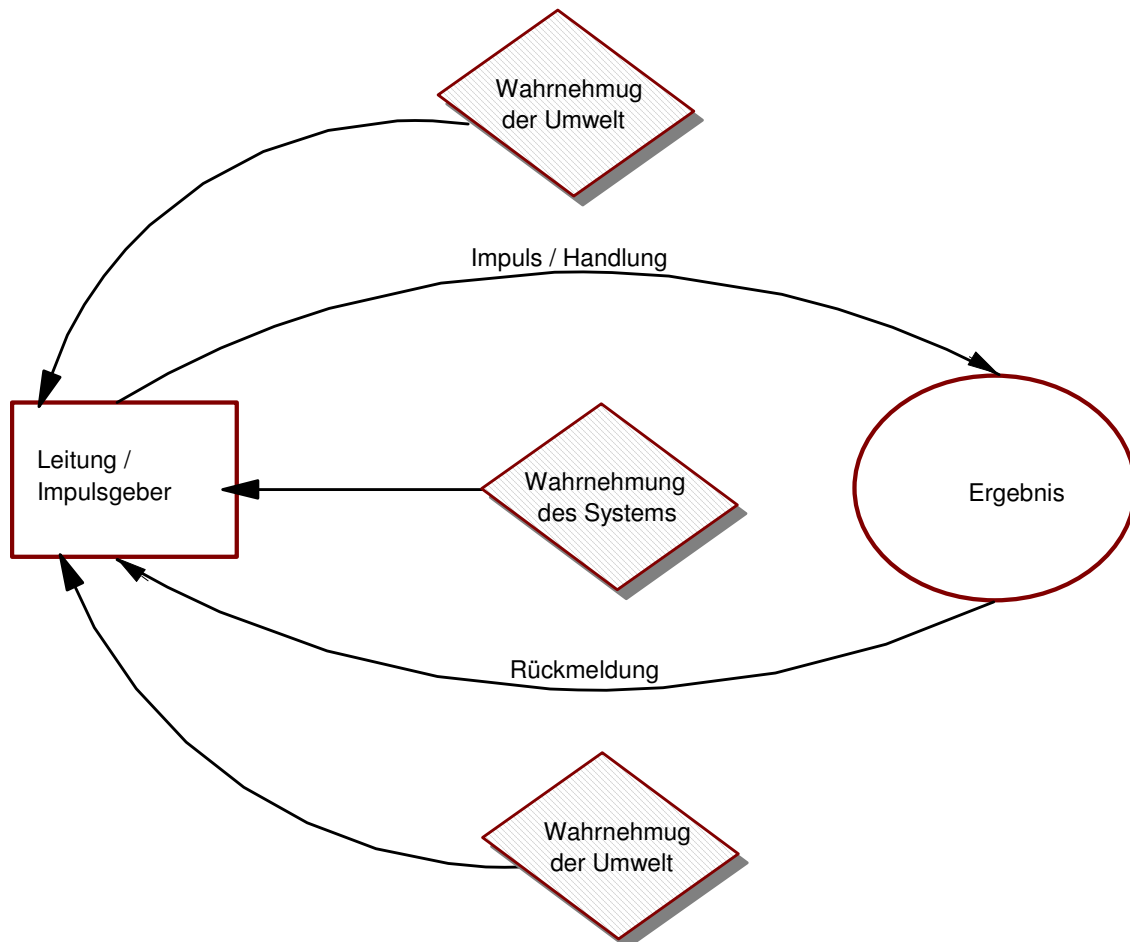
Anlage 5: Steuerung eines Systems

Quelle: Volker Ulm



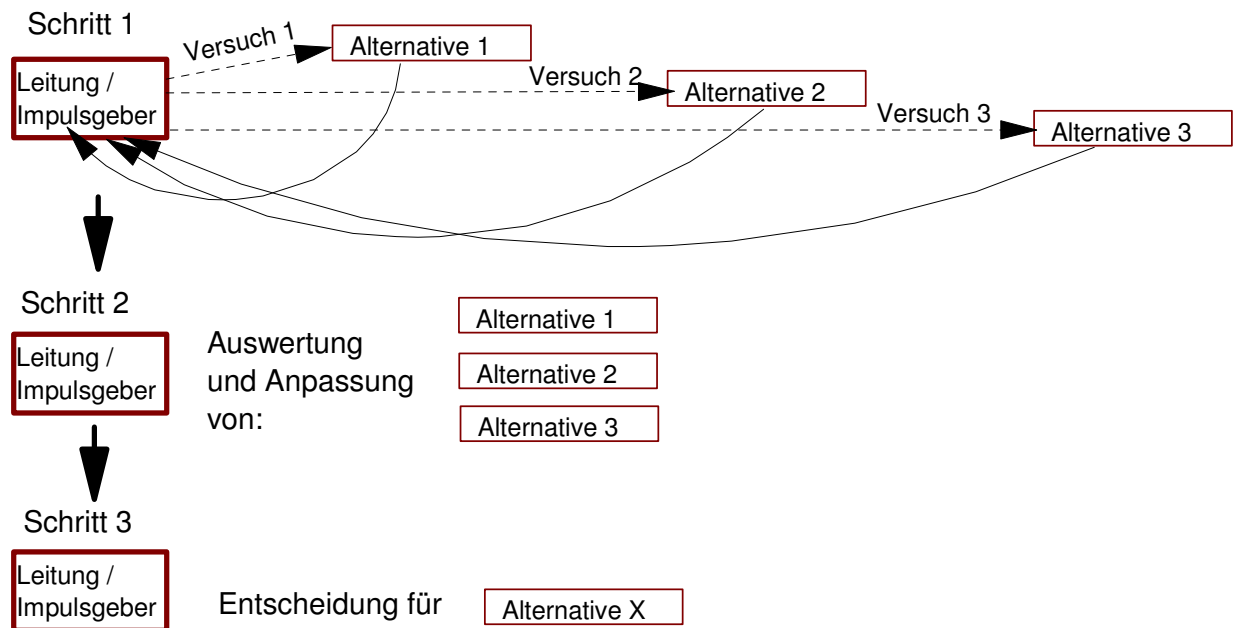
Anlage 6: Regelung eines Systems

Quelle: Volker Ulm



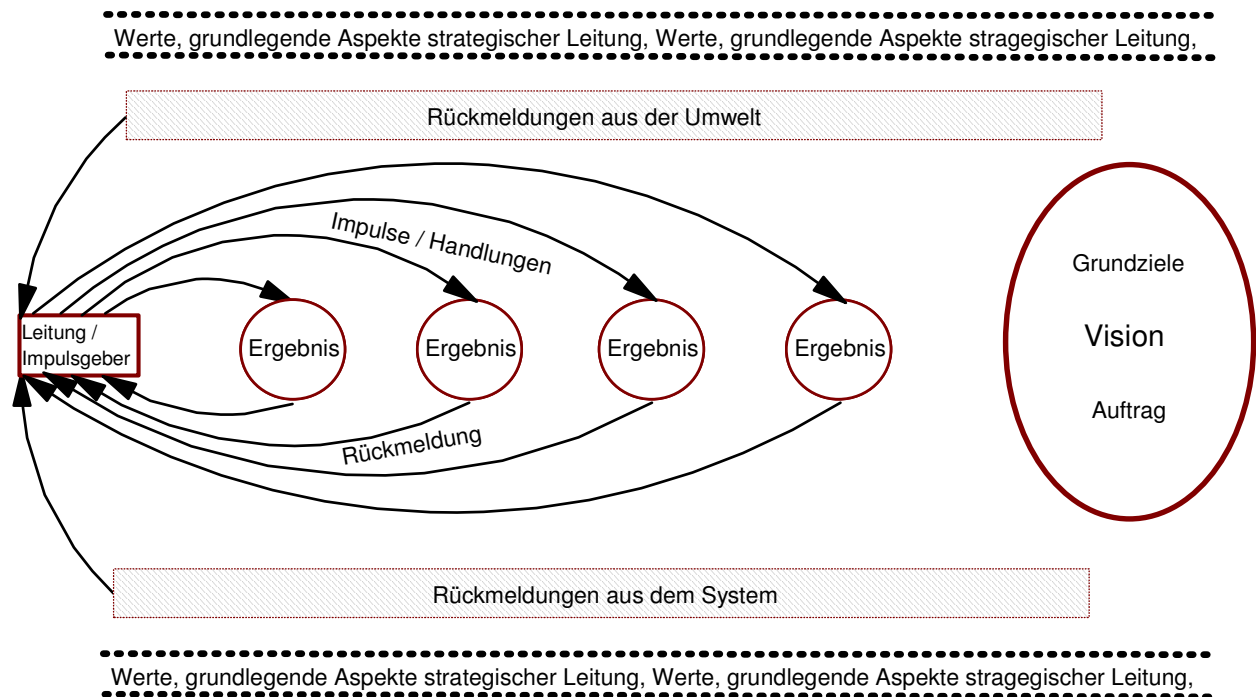
Anlage 7: Versuch und Irrtum

Quelle: Volker Ulm



Anlage 8: Kybernetik zweiter Ordnung

Quelle: Volker Ulm



Anlage 9. a: Gemeindereflexionsbogen / Erklärung für den Hauptamtlichen vor Ort

Quelle: Volker Ulm und Hensoltshöher Gemeinschaftsverband

Gemeindereflexionsprozess

1. Grundüberzeugungen

- a. Wir sind davon überzeugt, dass der Auftrag zur Mission dem Gemeindebau übergeordnet ist und alle Bereiche des Gemeindebaus strukturieren und prägen sollen.
- b. Wir sind überzeugt, dass wir die Gemeinden zu einem „kontextuellen“ Gemeindebau anregen sollten. Ohne eine beständige Kontextualisierung werden Gemeinden aufgrund der Veränderung der Kultur in der sie leben, auf Dauer gesehen, unwirksam. Daher sind die Fragen so offen formuliert, dass sie keinen bestimmten „Gemeindetypus“ voraussetzen.
- c. Wir sind überzeugt, dass der Prozess zur Kontextualisierung von jeder Gemeinde selbst verantwortet werden kann. Wir wollen die Gemeinden in ihrer Mündigkeit stärken, indem wir zu Reflektionsprozessen anregen. Wir vermeiden Expertenberatung und „geschlossene“ Fragen, welche das Nachdenken über die Gemeinde so vereinfacht, dass ein echter Reflektionsprozess nicht zustande kommt.
- d. Wir sind überzeugt, dass kontextueller Gemeindebau von einem individualistischen Gemeindebau unterschieden werden muss. Daher setzt der Fragebogen Grundaspekte biblischer Ekklesiologie voraus (siehe 5. Fragenbereiche).

2. Ziel des Prozesses

- a. Gemeinden ermutigen und herausfordern, sich an Gottes Mission zu beteiligen.
- b. Gemeinden helfen, ihren originalen Auftrag besser zu kennen und zu leben.

- c. Gemeinden helfen, Chancen für eine positive Gemeindeentwicklung zu erkennen und wahrzunehmen.
- d. Fehlentwicklungen innerhalb der Gemeinde erkennen und überwinden helfen.

3. Strategie

- a. Ganzheitlichkeit: Die ganze Gemeinde soll in den Blick genommen werden, zudem ebenso das Umfeld der Gemeinde, ihre Geschichte und ihre Organisationsentwicklung. Deshalb setzt der Reflexionsbogen kein Gemeindebild voraus, sondern versucht das originale Gemeindebild, sowie die Herausforderungen und Chancen der Gemeinde, in den Blick zu nehmen.
- b. Mehrbrillenprinzip: Verschiedene Sichtweisen sollen sich ergänzen und ein „Bild“ der Gemeinde erzeugen, welches der Wirklichkeit möglichst nahe kommt. Daher wird die Reflexion mit Menschen durchgeführt, welche die Gemeinde aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. An dieser Stelle werden zudem die Beobachtungen der Begleiter eingebracht, welche, wenn nötig, mögliche Tabus zur Sprache bringen.
- c. Prozessorientierung: Nicht alles muss in einem Gespräch und nicht alles im ersten Begleitungsprozess erfolgen. Da dieser Prozess alle 5 Jahre neu eingeleitet wird, kann manches erst nach 5 Jahren zur Sprache kommen.
- d. Zum Lernen anregen: Der Begleitungsprozess ist als Ganzes so konzipiert, dass die Gemeinde zum Lernen herausgefordert wird. Die Verantwortung wird ganz bei der Gemeinde belassen und Lernprozesse werden angeregt. Der Lernprozess sollte folgende drei Aspekte des Lernens fördern:
 - Analysieren der Handlungs- und Aktionsebene, gegebenenfalls Kurskorrektur durchführen.
 - Verstehen der handlungsleitenden Motive, gegebenenfalls Kurskorrektur durchführen.
 - Aufbauen von effektiven Lernstrukturen.
- e. Nachhaltigkeit: Die Gemeinde soll dabei unterstützt werden, den Lernerfolg zu sichern, und das Erkannte nachhaltig umzusetzen.

Wenn möglich sollte die Begleitung durch zwei Personen geschehen, eine der beiden Personen kann im Begleitungsprozess noch unerfahren sein. Begleitung durch mehrere Personen ermöglicht, dass sie sich in ihrer Wahrnehmung ergänzen können. Die Begleiter verstehen sich nicht als Expertenberater, sondern als Begleiter einer Gemeinde, die sich auf einen Weg des Lernens begibt.

4. Durchführung

Der Prozess der Gemeindereflexion soll in Anlehnung an den Turnus der Gemeindeleitungswahl alle fünf Jahre durchgeführt werden. Der Prozess hat 3 Phasen:

4.1. Die Vorbereitungsphase

a. Kontaktaufnahme (kann über Regionalleiter erfolgen)

- Klären wann der richtig Zeitpunkt für den Beginn des Prozesses ist
- Vorbereitungstreffen vereinbaren und klären wer daran teil nimmt (mind. Gemeindeleitung, evtl. Bereichsleitung oder alle Mitglieder)
- Reflexionsbogen zusenden und Prozess mündlich erklären (Vertrauen schaffen).

b. Vorbereitungstreffen

- Begleiter erklären den Prozess allen Beteiligten (Grundüberzeugung, Ziel, Strategie)
- Klären wer den Reflexionsbogen ausfüllt
- Klären wer an den Prozesbegleitungsgesprächen (Umstезungsphase) teil nimmt
- Klären ob die Bögen anonym ausgefüllt werden und wie sie gesammelt werden
- Alle Fragen des Bogens durchgehen und klären, ob diese verstanden werden
- Fragebogen am Kontext anpassen: Gibt es Fragen die ausgelassen werden sollen? Gibt es Fragen die eingefügt werden sollen? (Qualitatives Interview bitte beibehalten)
- Es werden zwei Termine für die Prozesbegleitung vereinbart
- Fragenbogen (3 Fragen) für das erste Prozesbegleitungsgespräch weitergeben

Heinweise zum Ausfüllen der Bögen:

Variante 1: (diese Variante haben wir bisher im HGV erprobt)

Die Bögen werden von mind. vier Personen und max. 8 Personen beiderlei Geschlechts mit unterschiedlicher Gemeindesituation ausgefüllt:

1. Mitglied der Gemeindeleitung
2. Leitende/r Hauptamtliche/r
3. Mitglied mit Leitungsaufgabe
4. Engagierte/r Mitarbeiter/in

Variante 2:

Zusätzlich wird ein absolut verkürzter Bogen mit den 5 relevantesten Fragen für alle Mitglieder erstellt und an alle Mitglieder ausgegeben. Die 5 relevantesten Fragen werden mit der Gemeinde geklärt.

Variante 3:

Der Bogen wird in Gruppenarbeiten zu je. 4-8 Personen in der Mitgliederversammlung ausgefüllt. Am Ende sollten nicht mehr als 8 Bögen ausgefüllt sein.

Die Gemeinde ist dafür verantwortlich, dass am Ende die Antworten aller 4-8 Bögen auf EINEM BOGEN gesammelt per EDV zum Gemeindebegleiter und zu den am Auswertungsprozess beteiligten Personen gelangen. Als praktikabel hat sich erwiesen, wenn die beantworteten Bögen per Mail an eine Person aus der Gemeinde gesandt wurden, von dieser zusammengefasst an die entsprechenden Personen gesandt wurden.

4.2. Die Klärungs- und Veränderungsphase

a. Vorbereitung

Die Begleiter lesen sich die Antworten durch und machen sich Notizen dazu.

Die aus der Gemeinde am Prozess Beteiligten sollen sich schriftlich Notizen zu folgenden Fragen machen:

Fragen für das erste Gespräch mit dem Gemeindebegleiter:

- 1. Was fällt Ihnen in der Zusammenschau der Antworten auf?*
- 2. Was möchten Sie unterstreichen und was können Sie nicht nachvollziehen (bitte keine Details, sondern nur die wichtigsten Punkte)?*
- 3. Ergibt sich aus den Erkenntnissen etwas, woran die Gemeinde in den nächsten Jahren arbeiten sollte? Wenn ja, - was wäre das?*

b. Erstes Prozessbegleitungsgespräch

Die Begleiter moderieren das Gespräch. Sie achten darauf, dass alle Beteiligten gleichermaßen zu Wort kommen. Die Begleiter orientieren das Gespräch an den unter 4.2.a genannten drei Fragen. Am Ende der Runde bringen die Begleiter ihre Beobachtungen ein.

c. Hausaufgabe für die am Prozess Beteiligten

Die am Prozess Beteiligten sollen in einem Extratreffen nochmals ihre Beobachtungen zusammen mit den Beobachtungen der Begleiter reflektieren und danach gemeinsam die Fragen für das zweite Gespräch schriftlich beantworten.

Fragen für das zweite Gespräch mit dem Gemeindebegleiter:

- 1. Was ergibt sich aus den Erkenntnissen, - woran sollte die Gemeinde in den nächsten Jahren konkret arbeiten?*
- 2. Wie wird die Gemeinde versuchen daran zu arbeiten?*
- 3. Benötigt die Gemeinde Expertenberatung durch den Verband?*

d. Hausaufgaben für die Begleiter

Die Begleiter tauschen sich vor dem nächsten Termin darüber aus, was sie im Begleitungsprozess beobachtet haben. Besonders achten sie darauf, ob Tabus zu erkennen sind und überlegen, in welcher Weise die Tabus angesprochen werden könnten.

Hinweise auf Tabus sind:

- Fragenbereiche im Reflexionsbogen wurden nicht oder unklar beantwortet.
- Auffallend häufige Antworten wurden im Gespräch nicht gewichtet.
- Was wird in der Analogen Frage „auf den Tisch gebracht“?
- Was wird im Verhalten der Gruppe miteinander deutlich?

Haben die Begleiter den Eindruck, dass ein Tabu vorhanden ist, stellen sie diese Beobachtung in schriftlicher, gut nachvollziehbarer Form, den am Prozess Beteiligten so frühzeitig zur Verfügung, dass sie es vor dem nächsten Treffen noch reflektieren können.

e. Zweites und abschließendes Prozessbegleitungsgespräch

Die Begleiter moderieren das Gespräch. Zunächst wird gefragt, ob sich gegenüber dem letzten Gespräch noch Veränderungen ergeben haben. Hat sich ein Tabuthema ergeben, wird dies zum Gespräch erhoben.

Wichtig: Die Verantwortung bleibt ganz bei der Gemeinde. Die Begleiter hüten sich davor, sich zum Anwalt einer Meinung zu machen. Im Sinne der Mündigkeit müssen die Beteiligten es lernen, ihre Meinung zu vertreten. Als Ausnahme kann gelten, wenn ein Fall von Macht- Amts- oder sonstigem Missbrauch vorliegt. In diesem Fall endet die Prozessbegleitung vorläufig, der Verband muss umgehend informiert werden und trägt dann die Verantwortung für das weitere Vorgehen.

Im nächsten Schritt wird gefragt, in welcher Weise versucht wird das Erkannte umzusetzen und ob die Gemeinde dabei Hilfestellung benötigt. Die Begleiter können, wenn es nötig ist, auf Experten des Verbandes verweisen.

Am Ende wird ein Termin für ein Evaluierungsgespräch in einem Jahr vereinbart.

4.3. Die Evaluierung

a. Vorbereitung

Im folgenden Jahr schicken die Begleiter den am Prozess Beteiligten die Evaluierungsfragen zu. Diese Fragen sollen von allen am Prozess Beteiligten *einzel*n beantwortet werden. Die Antworten werden wie beim Reflexionsbogen gesammelt

und sowohl den am Prozess Beteiligten wie den Begleitern rechtzeitig vor dem Termin zugesandt.

Die am Prozess Beteiligten sollen sich vorher über die gesammelten Antworten und vor allem über Frage 4 Gedanken machen.

Die Begleiter machen sich Notizen zu ihren Beobachtungen, tauschen sich vorher aus und überlegen, welche Beobachtungen sie zur Verfügung stellen sollten.

Fragen für das Evaluierungsgespräch:

1. *Wie beurteilen Sie die Prozessbegleitung im Rückblick?*
2. *Welche Ziele hat sich die Gemeinde danach gesetzt?*
3. *Welche Ziele konnten erreicht/nicht erreicht werden? (mit kurzer Begründung)*
4. *Welche Ziele sollen zukünftig bis wann, wie, durch wen, erreicht werden?*

b. Evaluierungsgespräch

Das Evaluierungsgespräch hat zwei Phasen. In der ersten Phase findet ein Austausch über die Fragen 1-2 statt.

In der zweiten Phase wird vor allem Frage 3 und 4 bedacht und geklärt, ob die Gemeinde Unterstützung benötigt.

Der Begleitungsprozess gilt an dieser Stelle als abgeschlossen. Die Frage der Zielerreichung wird allerdings wie üblich im Jahresbericht des HGV Erwähnung finden.

5. Fragenbereiche

1. Was kennzeichnet die Gemeinde
 - ➔ Im Blick auf die Geschichte?
 - ➔ Im Blick auf das theologische Profil
 - ➔ Im Blick auf die übrigen „handlungsleitenden Theorien“
 - ➔ Im Blick auf die Mitarbeiter und Leiter der Gemeinde
 - ➔ Im Blick auf das Umfeld in dem die Gemeinde wirksam ist
2. Auffällig Entwicklung der Gemeinde in den letzten 5 Jahren.
3. Auffällige Stärken und Schwächen der Gemeinde
4. Geistliche Entwicklung der Gemeinde
5. Missionarisch Situation/Missionsstrategie

6. Diakonische Kraft der Gemeinde
7. Mitarbeitersituation
8. Hauptamtlichensituation
9. Einheit der Gemeinde
10. Leitung
11. Ziele, Zielerreichung
12. Strukturen
13. Dienen die Aktivitäten den Zielen
14. Lernt die Gemeinde
15. Zentrale Gemeindeveranstaltung (Gottesdienst)
16. Beziehungen nach Außen
17. Beziehungen nach Innen
18. Kommunikation innerhalb der Gemeinde
19. Tragfähige geistliche Beziehungen
20. Finanzen
21. Umgang mit Ressourcen (Geld, Gebäude, Mitarbeiter...)
22. Auftrag der Gemeinde
23. Besondere Chancen der Gemeinde
24. Besondere Herausforderung der Gemeinde
25. „Analoge Frage“, um die Gefühle im Blick auf die Gemeinde herauszufinden
26. Weitere Gedanken
27. Gedanken aus der Stille vor Gott
28. Gesprächsbedarf mit dem Regionalleiter

Anlage 9. b: Gemeindereflexionsbogen / Fragebogen

Quelle: Volker Ulm und Hensoltshöher Gemeinschaftsverband

Gemeindereflexionsbogen

Name:

Gemeinschaft:

Anmerkungen zum Ausfüllen:

- Wir bitten Sie, alle Fragen offen und ehrlich auszufüllen.
- Wenn Sie zu einer Frage nichts sagen können, tragen Sie bitte ein Fragezeichen ein.
- Sollten beim Ausfüllen des Gemeindereflexionsbogens Fragen auftreten (z.B. zum Verständnis) oder Sie haben Bedenken, etwas klar zu benennen, so möchten wir Sie ermutigen, ein persönliches Gespräch mit dem Regionalbeauftragten zu suchen, um mit ihm gemeinsam eine mögliche Vorgehensweise abzuklären.

1. Wenn Sie an Ihre Gemeinde/Gemeinschaft denken, was kennzeichnet die Gemeinde, was ist typisch für Ihre Gemeinde?

➔ Im Blick auf die Geschichte der Gemeinde: Was hat die Gemeinde in der Vergangenheit besonders ausgezeichnet?

➔ Im Blick auf das theologische Profil der Gemeinde: Welche theologischen Grundüberzeugungen sind in der Gemeinde erkennbar?

➔ Gibt es noch andere Überzeugungen, Werte... welche in der Gemeinde eine große Rolle spielen?

➔ Im Blick auf die Mitarbeiter und Leiter der Gemeinde: Welche Gaben / Fähigkeiten und Arbeitsfelder sind besonders ausgeprägt (werden gefördert) welche weniger?

➔ Im Blick auf das Umfeld in dem die Gemeinde wirksam ist. Was ist in der Stadt/ Dorf in der die Gemeinde wirksam ist besonders auffällig?

2. Wie denken Sie über die Entwicklung der Gemeinde in den letzten fünf Jahren, was kommt Ihnen dabei zuerst in den Sinn⁶³⁷?

3.a. Worin sehen Sie erkennbare Stärken Ihrer Gemeinde?

3.b. Was sehen Sie als eine Schwäche der Gemeinde an?

4. Wie denken Sie über die geistliche Entwicklung der Gemeinde?

- z.B. Wird der einzelne Christ in seiner geistlichen Entwicklung gefördert; wenn Ja wie?
- Welche geistliche Entwicklung der Gemeinde könnten Sie in den letzten Jahren erkennen?
- Wie wird „geistliche Lehre“ in der Gemeinde vertieft.

5.a. Wie schätzen Sie die missionarische Kraft und die Aktivitäten der Gemeinde ein? Erreicht die Gemeinde neu Menschen mit dem Evangelium? Wenn Ja wie? (Gemeint ist nicht die „äußere Mission“, sondern die missionarischen Bemühungen der Gemeinde in Ihrer Umgebung)

5. b. Gibt es in der Gemeinde eine Grundüberzeugung für Mission oder eine Missionsstrategie (*wie* versucht die Gemeinde Menschen zu erreichen)? Wenn ja, wie lautet diese?

6. Wie schätzen Sie die diakonischen Aktivitäten der Gemeinde ein? Gibt es entsprechende diakonische Aktivitäten (praktische Zuwendung), - wenn JA welche?

7. Wie schätzen Sie die Mitarbeitersituation der Gemeinde ein⁶³⁸?

8. Wie beurteilen Sie den Dienst des/der Hauptamtlichen in der Gemeinde?

⁶³⁷ Für Begleiter: Bitte die Jahresberichte der letzten Jahre durchlesen und Auffälligkeiten wahrnehmen.

⁶³⁸ Für den Begleiter: Gewinnung von Mitarbeitern, Begleitung, Zurüstung, gabenorientierter Einsatz, Hingabe, Überforderung, Mangel, unausgewogene Belastung Einzelner, Mangel an Mitarbeitern

9. Erleben Sie die Gemeinde als Einheit? In welchen Bereichen der Gemeinde entdecken Sie Differenzen⁶³⁹?
10. Wie denken Sie über die Zusammensetzung und den Dienst der Gemeindeleitung⁶⁴⁰?
11. Welche Ziele hat die Gemeinde und werden diese Ziele erreicht? (Denken Sie dabei an die letzten 3-5 Jahre)
12. Welche Strukturen der Gemeinde sind Ihnen bekannt, wie denken Sie darüber?
- 13 a. Dienen die Aktivitäten der Gemeinde den Zielen der Gemeinde?
13. b. Wie beurteilen Sie die Entwicklung der Gruppen und Veranstaltungen der Gemeinde?
14. Ist für Sie erkennbar, dass die Gemeinde bereit ist das eigene Tun zu verstehen, zu bedenken und immer wieder neu zu lernen Menschen zu erreichen. Wenn ja, wie geschieht dies?
15. Wie beurteilen Sie Ihren Gottesdienst / Gemeinschaftsstunde?
16. Ist die Gemeinde im Umfeld bekannt und welchen Ruf hat die Gemeinde?
17. a. Wie beurteilen Sie die Beziehungen innerhalb der Gemeinde?
17. b. Gab es Streitigkeiten, die geklärt werden konnten? Ist Vergebung geschehen? Gibt es ungeklärte Spannungen („Leichen im Keller“)? Gab es Gemeindezucht?

⁶³⁹ Für den Begleiter: z.B.: Kirchenfrage, Frauenfrage, Gemeindeform, Gottesdienstfrage, Charismatische Frage...Wie stark sind die Differenzen? Wie ist der Umgang damit? Wäre hier der Verband gefordert?

⁶⁴⁰ Für den Begleiter: Arbeitet die Leitung effizient? Ist sie akzeptiert? Gibt es eine klare Leitungsstruktur? Fördert sie die Einheit? Ist sie konfliktfähig? Ist sie nah an den Mitarbeitern? Wird Leitung geteilt und werden Aufgaben delegiert? Ist sie kommunikativ?

18. Wie beurteilen Sie die Kommunikation innerhalb der Gemeinde?
19. Wie werden in der Gemeinde tragfähige geistliche Beziehungen gefördert?
20. Wie beurteilen Sie die Finanzsituation der Gemeinde⁶⁴¹?
21. Wie geht die Gemeinde mit den ihr anvertrauten Mitteln / Ressourcen um?
z.B. Umgang mit Geld, Gebäude, Mitarbeiter, Abgeben an Andere...
22. Worin sehen Sie den besonderen Auftrag der Gemeinde für die Zukunft?
23. Welche speziellen Chancen sehen Sie für die Zukunft der Gemeinde?
24. Worin liegen Ihrer Meinung nach die besonderen Herausforderungen für die Gemeinde in den nächsten Jahren?
25. Wenn Sie die Gemeinde als Bild malen sollten, welches Bild würden Sie malen, womit lässt sich die Gemeinde vergleichen (gerne können Sie das Bild malen). Wenn Ihnen kein Bild einfällt, gibt es einen Gegenstand, mit dem Sie die Gemeinde vergleichen würden?
26. Was ist Ihnen im Blick auf die Gemeinde noch wichtig zu sagen?
27. Bitte nehmen Sie sich eine Zeit des Gebetes, in welcher Sie in der Stille vor Gott über Ihre Gemeinde nachdenken. Ist Ihnen in dieser Zeit einer der bedachten Aspekte besonders, oder ein weiterer Aspekt wichtig geworden?
28. Welcher dieser Punkte sollte im Gespräch mit dem Regionalbeauftragten auf jeden Fall bedacht werden?

⁶⁴¹ Für Regionalbeauftragten: Bitte vorher von M. Holzwarth die Finanzsituation der Gemeinde erfragen (Haushalt, Schulden, Rücklagen)

Fragen für das erste Gespräch mit dem Gemeindebegleiter:

1. Was fällt Ihnen in der Zusammenschau der Antworten auf?
2. Was möchten Sie unterstreichen und was können Sie nicht nachvollziehen (bitte keine Details, sondern nur die wichtigsten Punkte)?
3. Ergibt sich aus den Erkenntnissen etwas, woran die Gemeinde in den nächsten Jahren arbeiten sollte? Wenn ja, - was wäre das?

Fragen für das zweite Gespräch mit dem Gemeindebegleiter:

1. Was ergibt sich aus den Erkenntnissen, woran die Gemeinde in den nächsten Jahren konkret arbeiten sollte?
2. Wie wird die Gemeinde versuchen daran zu arbeiten?
3. Benötigt die Gemeinde Expertenberatung durch den Verband?
 - Es wird ein Termin für ein Evaluierungsgespräch in einem Jahr vereinbart.

Fragen für das Evaluierungsgespräch:

1. Wie beurteilen Sie die Prozessbegleitung im Rückblick?
2. Welche Ziele hat die Gemeinde sich danach gesetzt?
3. Welche Ziele konnten erreicht/nicht erreicht werden? (mit kurzer Begründung)
4. Welche Ziele will die Gemeinden in den nächsten Jahren erreichen?

Anlage 10: Lernende Organisation

Quelle: Lembke, Lernende Organisation Punkt 5.4 durch Volker Ulm abgewandelt

Die von Gerald Lembke übernommene und durch Volker Ulm weiterentwickelte Grafik wurde aus urheberrechtlichen Gründen aus der Arbeit entfernt. Die Grafik kann unter <http://www.learnact.de/literatur/GeraldLembke.pdf> eingesehen werden.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre mit meiner Unterschrift, dass ich die vorliegende Masterarbeit in der gesetzten Frist selbstständig verfasst und keine anderen als die erlaubten Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen in der Arbeit, die anderen Werken wörtlich oder sinngemäß entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen und Tabellen sind von mir angefertigt worden, soweit sie nicht als Entlehnungen gekennzeichnet sind. Die Arbeit hat einen Umfang von 37.904 Worten.

Diespeck den 20.12.2011
(Ort, Datum)



(Unterschrift)

Einverständniserklärung Bibliothek

Ich bin damit einverstanden, dass die vorliegende CTL-M.A.-Masterarbeit in die Bibliotheken des Theologischen Seminars St. Chrischona, der Evangelischen Hochschule Tabor und des Theologischen Seminars der Liebenzeller Mission eingestellt werden darf.

Diespeck den 20.12.2011
(Ort, Datum)



(Unterschrift)